



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

Centro Regional Universitario de San Miguelito

REVISTA CIENTÍFICA ORBIS COGNITA

Publicación Semestral

ISSN: L 2644-3813

Año 10
Vol.10 Núm.2
Julio-Diciembre
2026



La Gran Estación de San Miguelito, Mezanine 347

Teléfonos: 523-7717 / 7719

Correo: revista.orbiscognita@up.ac.pa

Página Web: https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita



@orbiscognita



REVISTA CIENTÍFICA ORBIS COGNITA

Universidad de Panamá
Centro Regional Universitario de San Miguelito

Publicación Semestral

Año 10, Vol.10, Núm.2

Julio – Diciembre, 2026

ISSN L 2644 – 3813

Nuestra política editorial puede ser consultada
en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita

AUTORIDADES DE LA
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

Dr. Eduardo Flores Castro

Rector

Dr. José Emilio Moreno

Vicerrector Académico

Dr. Jaime Javier Gutiérrez

Vicerrector de Investigación y Postgrado

Dra. Mayanin Rodríguez

Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles

Mgter. Arnold Muñoz

Vicerrector Administrativo

Mgter. Ricardo Him Chi

Vicerrector de Extensión

Mgter. Luis Solís

Director General de los Centros Regionales
Universitarios

Dr. Luis Antonio Acosta Betegón

Director del Centro Regional Universitario
de San Miguelito

EQUIPO EDITORIAL

Luis Acosta Betegón

Director General

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá. luis.acosta@up.ac.pa
<https://orcid.org/0000-0002-8408-5843>

Edgardo Rodríguez.

Director

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá e-
rodriguez02@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0003-4577-132X>

Nancy Córdoba

Editora asociada

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá
nancy.cordoba@up.ac.pa. <https://orcid.org/0000-0003-1989-0907>

Iván Galástica

Editor asociado

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá
ivanko14@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-2786-8155>

Milka Galástica.

Universidad de Panamá, Facultad de Administración Pública. Panamá.
milkaicela@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-1951-3485>

Orestes Arenas

Editor asociado

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá
orestes.arenas@up.ac.pa. <https://orcid.org/0000-0001-5230-3087>

Seyna Almengor

Editora asociada

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá
seynaalmengor@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Nilena Álvarez

Editora asociada

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá
nilena.alvarez@up.ac.pa. <https://orcid.org/0000-0003-4853-9139>

Aracellys Duffus-Anedu

Editora asociada

Shortwood Teacher's College, Jamaica, aracelisduffusanedu@stcoll.edu.jm
<https://orcid.org/0000-0001-5880-9783>

CONSEJO ASESOR CIENTÍFICO

Dr. Francisco Farnum Castro
Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y Tecnología. Panamá
frank0523@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0002-5879-2296>

Mgter. Mónica Contreras
Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y Tecnología. Panamá
monicanuzhat@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0972-6951>

Dra. María de los Ángeles Ruíz González
Universidad de La Habana. Facultad de Economía. Cuba
maruchiruiz125@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-3620-1974>

Dra. María Isabel Zapata.
Universidad de Medellín, Facultad de Comunicación Social. Colombia
mizapata@udem.edu.com <https://orcid.org/0000-0002-6554-176X>

DIAGRAMACIÓN

Gilma Romero.
Universidad de Panamá, Facultad de Arquitectura. Panamá
gilma.romero@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0003-4673-4678>

Odessa Aranda.
Universidad de Panamá, Facultad de Informática. Panamá
odessa.aranda@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-3698-1141>

CORRECTOR

Franklin Jaén.
Universidad de Panamá, Facultad de Humanidades. Panamá
franklinjaen-12@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8032-3405>

TRADUCTOR

María Del Cid.
Universidad de Panamá, Facultad de Humanidades. Panamá
maritaveronica718@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3510-6054>

Ilka Riquelme.
Universidad de Panamá, Facultad de Humanidades. Panamá
ilkariquelme@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-7059-1166>

Zelma Edith Solís de Roux.
Universidad de Panamá, Facultad de Humanidades. Panamá
zelma.solis@up.ac.pa <https://orcid.org/0009-0001-1772-0851>

MARCADOR

Kayra Quijada. Universidad de Panamá, Facultad de Humanidades. Panamá
kayraq1985@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-4402-9046>

SECRETARIA TÉCNICA

Lya Michell Aguilar Flores, Universidad de Panamá. Panamá
lya.aguilar@up.ac.pa <https://orcid.org/0009-0009-7383-8166>

Editorial

La producción científica constituye uno de los pilares fundamentales para el fortalecimiento de las sociedades del conocimiento y para la consolidación de una cultura académica basada en la investigación, la innovación y la divulgación responsable de los resultados científicos. En este contexto, la Revista Científica Orbis Cognita, publicación académica arbitrada e indexada del Centro Regional Universitario de San Miguelito de la Universidad de Panamá, reafirma su compromiso con la excelencia editorial, la difusión del conocimiento y el fortalecimiento de la investigación científica en el ámbito nacional e internacional.

Nos complace presentar la segunda edición correspondiente al año 2026, integrada por valiosos artículos científicos elaborados por investigadores nacionales e internacionales, quienes aportan nuevas perspectivas, reflexiones críticas y resultados de investigación en diversas áreas de las ciencias sociales y humanísticas. Los trabajos publicados abordan problemáticas contemporáneas de gran relevancia académica y social, contribuyendo significativamente a la generación de conocimiento y al análisis de fenómenos que impactan el desarrollo de nuestras sociedades.

Durante los últimos años, Orbis Cognita ha consolidado un importante proceso de crecimiento institucional y académico, fortaleciendo sus estándares editoriales mediante la implementación de rigurosos procesos de evaluación por pares académicos, el cumplimiento de principios éticos internacionales para la publicación científica y la adopción de buenas prácticas editoriales alineadas con los criterios de calidad exigidos por los sistemas de indexación y visibilidad científica. Este esfuerzo permanente ha permitido que la revista amplíe su alcance, fortalezca su reconocimiento y consolide su presencia en diferentes espacios académicos y científicos.

En este sentido, Orbis Cognita mantiene un firme compromiso con la mejora continua de sus procesos editoriales, promoviendo la internacionalización de sus contenidos, la diversidad de enfoques metodológicos y la participación de investigadores provenientes de diferentes instituciones y países. La presencia de autores nacionales e internacionales en esta edición refleja el carácter plural e interdisciplinario de la revista, así como su capacidad para convertirse en un

espacio de encuentro académico que favorece el intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas científicas.

Asimismo, la revista continúa fortaleciendo su gestión editorial mediante el uso de plataformas tecnológicas especializadas, sistemas de identificación digital, procesos de preservación de contenidos y estrategias de visibilidad que permiten ampliar el acceso abierto al conocimiento científico. Estas acciones responden a las tendencias actuales de la ciencia abierta, orientadas a democratizar el acceso a la información científica y promover una mayor interacción entre investigadores, instituciones y sociedad.

La presente edición constituye una muestra del compromiso de los autores, evaluadores, miembros del comité científico, comité editorial y colaboradores que contribuyen de manera permanente al fortalecimiento de este proyecto académico. Su dedicación y profesionalismo han permitido mantener elevados estándares de calidad y garantizar la publicación de investigaciones pertinentes, originales y metodológicamente sólidas.

Desde la Universidad de Panamá y el Centro Regional Universitario de San Miguelito, reiteramos nuestro compromiso con el desarrollo de la investigación científica y la difusión del conocimiento como herramientas fundamentales para la transformación social, el fortalecimiento institucional y el progreso de nuestras comunidades académicas.

Finalmente, invitamos a investigadores, docentes, estudiantes y profesionales de distintas disciplinas a continuar confiando en Orbis Cognita como un espacio de divulgación científica de alcance nacional e internacional, comprometido con la excelencia académica, la ética de la investigación y la construcción colectiva del conocimiento.

Prof. Edgardo Rodríguez

Editor jefe

INDICE

Autoridades de la Universidad de Panamá.....	3
Equipo Editorial.....	4
Consejo Científico.....	5
Nota Editorial.....	6
 Gobernanza internacional y emprendimiento juvenil: redes transnacionales y desarrollo de capacidades.....	9
De la fragmentación del saber a la integridad de la persona: fundamentos transdisciplinarios para un enfoque metodológico en salud y educación.....	33
Las modificaciones del ser humano por la tecnología: una orientación teórica para contribuir a un nuevo posible paradigma de la subjetividad.....	66
Estrategias audiovisuales para la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales...	95
Políticas Públicas como motor de una Gestión gubernamental eficiente.....	116
Análisis de efectividad publicitaria en el consumidor panameño (2000-2025).....	145
Gobierno, Gobernanza y Gobernabilidad: Tres Pilares Para Comprender La Gestión Pública En Panamá.....	178
Visibilidad institucional y percepción estudiantil del Centro Regional Universitario de San Miguelito.....	207
Integración de inteligencia artificial, robótica y seguridad informática: implicaciones para el fortalecimiento formativo en Panamá.....	233
Folklore, patrimonio cultural inmaterial y medios de comunicación en la era de las plataformas digitales.....	260
Gerencia social en la intersección de salud, trabajo social y bienestar: importancia de la investigación.....	280



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Gobernanza internacional y emprendimiento juvenil: redes transnacionales y desarrollo de capacidades

International governance and youth entrepreneurship: transnational networks and capacity building

Governança internacional e empreendedorismo juvenil: redes transnacionais e desenvolvimento de capacidades

Giacomo Nicolosi

Universidad de Zaragoza. España

giacomonicolosipd@gmail.com.  <https://orcid.org/0009-0000-9198-4030>

Fecha de recepción: 9/2/26

Fecha de aceptación: 29/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9720>

Resumen

El presente estudio analiza el emprendimiento juvenil en contextos de gobernanza internacional, con énfasis en las redes transnacionales y el desarrollo de capacidades. A partir de un enfoque cualitativo, se examinan las trayectorias de jóvenes emprendedores formados en programas internacionales. Los resultados evidencian el fortalecimiento del capital humano, simbólico y social, así como limitaciones estructurales que condicionan el desarrollo de las iniciativas.

Palabras clave: Emprendimiento; gobernanza; redes; desarrollo de la capacidad

Abstract

This study analyzes youth entrepreneurship in international governance contexts, focusing on





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



transnational networks and capacity building. Using a qualitative approach, it examines the trajectories of young entrepreneurs trained in international programs. The findings highlight strengthened human, symbolic, and social capital, as well as structural constraints.

Keywords: Entrepreneurship; governance; networks; capacity building

Resumo

Este estudo analisa o empreendedorismo juvenil em contextos de governança internacional, com foco nas redes transnacionais e no desenvolvimento de capacidades. Utiliza-se uma abordagem qualitativa para examinar as trajetórias de jovens empreendedores formados em programas internacionais. Os resultados evidenciam o fortalecimento do capital humano, simbólico e social, bem como limitações estruturais.

Palavras-chave: Empreendedorismo; governança; redes; desenvolvimiento da capacidade

Introducción

El ecosistema económico en la República de Cuba ha transitado, en el último lustro, por una reconfiguración ontológica de sus distintas formas de gestión, derivando en un proceso que no se limita a una mera reforma administrativa, sino que por el contrario representa una respuesta adaptativa ante una crisis sistémica exacerbada por variantes contextuales, como, por ejemplo, la pandemia de COVID-19 y el endurecimiento de las sanciones externas. En este escenario, el emprendimiento ha dejado de ser una "variable de ajuste" coyuntural para institucionalizarse como un actor complementario y a la vez necesario del modelo de desarrollo socialista.

En este sentido, la aprobación del Decreto-Ley 46/2021 marcó un hito normativo al permitir la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



creación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), otorgando por primera vez personalidad jurídica al sector privado bajo la forma de sociedades de responsabilidad limitada (Bastian, 2025).

A pesar de este avance, de manera particular, el joven emprendedor cubano, aun se desenvuelve en un entorno caracterizado por una paradoja socio-laboral persistente: la denominada "pirámide invertida". Este fenómeno describe la desconexión estructural entre la alta cualificación académica -producto de un sistema educativo universal y de prestigio- y la baja retribución económica en el sector estatal (Pavón-Guinea y Codina, 2024). Como resultado, las nuevas generaciones perciben el empleo público no como una vía de realización profesional, sino como un espacio de desincentivo salarial. Datos recientes indican que el sector no estatal ya emplea a cerca de 1,5 millones de personas, representando aproximadamente el 33% de la población ocupada en la isla. Sin embargo, la formación universitaria tradicional, aunque sólida, principalmente en competencias técnicas, carece de un enfoque orientado a la gestión de negocios, la innovación de mercado y la autoeficacia emprendedora, planteándose así una brecha pedagógica que ha generado una "necesidad de diversificación económica" que los jóvenes intentan suplir mediante el acceso a redes y conocimientos foráneos (Mhlongo et al., 2025).

Expuesto lo anterior, el emprendimiento juvenil en Cuba se define hoy por una tensión entre la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



vocación de servicio social y la urgencia de supervivencia material, operando en un marco de "libertades condicionales" que configuran un escenario en el que la autonomía individual debe negociarse permanentemente con la hegemonía del Estado. En este contexto, la formación en competencias gerenciales modernas se vuelve un activo crítico para la transformación del potencial humano joven, principalmente en unidades productivas resilientes.

La gobernanza contemporánea, entendida como el marco institucional de coordinación entre actores públicos y privados a escala global, enfrenta en el caso cubano un dilema estructural de largo plazo (Fonseca, 2024). Este dilema radica en la coexistencia tensa entre la promoción activa de la autonomía del actor (empoderamiento) y el establecimiento simultáneo de mecanismos de vigilancia interna o impuesta (contención). así, y desde una perspectiva de las relaciones internacionales, este conflicto puede analizarse bajo el prisma del realismo político en el que el Estado cubano percibe cualquier influencia externa como un riesgo potencial para su soberanía y estabilidad interna (Cerviño et al., 2025).

La inserción de Cuba en el sistema internacional se ve mediada por asimetrías de competitividad entre el norte y el sur global, lo que obliga a la nación a gestionar flujos de capital, tecnología y conocimiento bajo una vigilancia estricta. De manera que el concepto de gobernanza política internacional, en este estudio, trasciende la administración pública para situarse en la gestión de las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



tensiones dialécticas entre las fuerzas de apoyo externo y las estructuras de seguridad nacional.

Cabe indicar que la teoría de la "interdependencia compleja" de Nye (2019) que sugiere que los vínculos transnacionales, como los creados, por ejemplo, por los emprendedores y sus redes, operan de forma regular bajo una perspectiva independiente a la diplomacia oficial, desafiando así los marcos tradicionales de control estatal. A su vez, se destaca que, para el aparato estatal cubano, el fomento de una clase emprendedora juvenil financieramente independiente y conectada globalmente es leído a través de un dispositivo de "securitización", existiendo un temor institucional a que esta nueva élite económica desarrolle intereses divergentes al proyecto revolucionario, lo que justifica una arquitectura de contención sofisticada que combina instrumentos legales, financieros y de monitoreo disciplinario.

En este sentido, el poder no opera solo de forma represiva, sino como una fuerza productiva que induce a la auto-regulación de los sujetos emprendedores ante el riesgo político percibido. Esta "contención panóptica" asegura que el empoderamiento técnico no se traduzca de forma automática en un liderazgo político opositor, manteniendo al joven en una zona gris de negociación constante con el sistema.

Los programas de intercambio han ocupado un lugar preeminente en la estrategia de política exterior



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



de los Estados Unidos hacia Cuba, funcionando como dispositivos estratégicos del poder blando, y fue particularmente en la administración Obama que se promovió un enfoque de "poder inteligente" por medio del cual se buscaba conectar directamente con el pueblo cubano a través de la educación y el emprendimiento, bajo la Directiva de Política Presidencial (PPD-43), lo que derivó en iniciativas tales como la Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (Young Leaders of the Americas Initiative), el Programa Internacional de Visitantes Líderes (International Visitor Leadership Program [IVLP]) y la Academia para Mujeres Emprendedoras (Academy for Women Entrepreneurs). Estos programas fueron diseñados para fomentar valores democráticos y de mercado entre la juventud (Nicolosi, 2023).

Desde la perspectiva estadounidense, estos programas son herramientas de diplomacia pública destinadas a proyectar una imagen positiva que buscan aumentar el prestigio e influencia del país emisor mediante la atracción y la persuasión. No obstante, para el Estado cubano, estas mismas iniciativas son denunciadas como instrumentos de "sutil injerencia" que pretenden fabricar una oposición política mediante la formación de "líderes de cambio" alineados con intereses extranjeros, exponiéndose así una pugna por la subjetividad del joven emprendedor como eje central de la tensión bilateral que rodea a la formación externa, resumida está en la idea de que mientras el retorno de los becarios debería representar una "fuga de cerebros" revertida o "circulación de cerebros", en la práctica tal acto suele convertirse en un momento de crisis y vulnerabilidad ante la vigilancia institucional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En otra perspectiva, la relación con la Unión Europea (UE), mediada por el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación (ADPC), ofrece un contrapunto menos conflictivo al centrarse en el desarrollo sostenible y la buena gobernanza sin imponer condiciones de cambio inmediatos del régimen. En esta línea, programas formativos como Erasmus+ permiten una cooperación académica que es percibida como más técnica y menos subversiva por las autoridades locales, aunque el impacto en la transformación económica real sigue siendo limitado por las restricciones estructurales internas. En cualquier caso, el joven emprendedor formado en el exterior se convierte en un "embajador involuntario" de normas globales, cuya presencia en la isla, activa los mecanismos de contención de una soberanía que se siente amenazada por la porosidad de sus fronteras cognitivas.

A pesar de la creciente visibilidad del sector no estatal en Cuba, la literatura académica contemporánea presenta un notable "vacío de conocimiento" respecto a la dinámica interna de las instituciones y la experiencia subjetiva de los jóvenes emprendedores retornados. Los estudios se han centrado en el análisis macroeconómico del Producto Interno Bruto (PIB) o en descripciones normativas del trabajo por cuenta propia, omitiendo la dimensión psicosocial y política de la formación transnacional, persistiendo una carencia de investigaciones que articulen con rigor académico la tensión entre el capital humano adquirido en el extranjero y la estructura de gobernanza local, cuestión que se reemplaza por estereotipos ideológicos tanto internos como externos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Visto lo anterior, la presente investigación se propone aportar a llenar el referido vacío académico mediante una orientación interpretativo de las trayectorias de jóvenes formados en programas estadounidenses que operan en la isla, subrayando que su propósito cardinal no es la cuantificación de impactos económicos, sino la comprensión de los significados y las dinámicas de resistencia que emergen en la "zona gris" de la regulación estatal cubana. En tal sentido, los objetivos de la investigación han sido redefinidos específicamente para el análisis de las entrevistas en profundidad, orientándose a:

1. Analizar la incidencia de los programas de formación en el extranjero y la integración en redes transnacionales en la configuración del capital humano y simbólico de los jóvenes emprendedores cubanos.
2. Interpretar las estrategias de contención y vigilancia del Estado cubano en relación con la participación de estos jóvenes en redes de carácter internacional.
3. Examinar la percepción de los emprendedores respecto a la tensión entre su empoderamiento autónomo y las restricciones estructurales impuestas por el sistema local.
4. Identificar los mecanismos de negociación o adaptación (bricolaje productivo) empleados para operar bajo condiciones de incertidumbre y riesgo político.
5. Reflexionar sobre la reconfiguración de las identidades y trayectorias, transitando del rol de empleado al de dueño y líder de transformación social.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de trascender la visión estrictamente



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



dicotómica utilizada para evaluar el grado de agencia del sujeto social en contextos de soberanía en disputa, postulando para ello que el emprendimiento juvenil cualificado es la respuesta estratégica a un sistema de desincentivos salariales, donde el retorno no es un evento puntual, sino un proceso de re-situación traumática de competencias en un entorno hostil. Esta investigación aspira a ofrecer una visión integral de las fuerzas que moldean el futuro de la nación, donde el joven emprendedor actúa como el centro de una red de flujos materiales y simbólicos que intentan redibujar las fronteras de lo posible en la Cuba contemporánea.

La investigación se sitúa en el epicentro de un dilema estructural propio de la gobernanza contemporánea: la coexistencia tensa entre el fomento activo de la autonomía individual y la instauración de mecanismos de supervisión estatal. En el escenario cubano, particularmente, este conflicto adquiere una dimensión crítica debido a la persistencia de la denominada "pirámide invertida". Ante este desajuste, el emprendimiento juvenil emerge no solo como una opción económica, sino como una estrategia de resistencia y búsqueda de autoeficacia (Jany y Budowski, 2024).

El problema de investigación radica en que los programas de formación transnacional antes mencionados, operan como vectores de un "capital humano disociador" que operan como mecanismos de transferencia de competencias técnicas y valores de mercado que, si bien empoderan



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



al joven, son interpretados simultáneamente por el Estado cubano como instrumentos de injerencia sutil o "poder blando" (soft power) destinados a cultivar una élite económica independiente (Spanu y Sillamaa, 2025).

Esta realidad configura una "zona gris" de la regulación estatal donde el emprendedor debe negociar permanentemente su espacio de acción. La contradicción fundamental reside en que el empoderamiento técnico y la integración en redes globales proveen la infraestructura para la propia limitación del sujeto: cuanto mayor es el reconocimiento internacional y la autonomía financiera del joven, mayor es la intensidad de la vigilancia y el riesgo de ser percibido como una amenaza a la estabilidad política interna. La escasez de literatura académica que articule la interconexión entre la contención estatal y el emprendimiento en contextos de transición justifica la necesidad de este estudio, por ende, se busca exponer cómo los sujetos emplean el bricolaje productivo para operar bajo condiciones de incertidumbre y riesgo político.

Metodología

El andamiaje conceptual de la investigación se articula sobre una visión pluralista que hace dialogar tres ejes teóricos fundamentales. En primera instancia, se recurre a las teorías sobre el emprendimiento juvenil y el desarrollo del capital humano. Bajo el nexo Schumpeteriano, se concibe al joven emprendedor como un agente de "destrucción creativa" que desafía la inercia del sistema estatal mediante la introducción de nuevas combinaciones de factores productivos, perspectiva que



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



se complementa con la teoría del capital humano de Becker, la cual permite analizar cómo la formación gerencial internacional suple los vacíos del currículo académico local. En segundo término, la investigación se nutre de las teorías de las relaciones internacionales y la diplomacia pública, valiéndose del constructivismo para analizar cómo las normas y valores asociados a la economía de mercado son internalizados, hibridados o resistidos por los emprendedores en su diálogo con la institucionalidad socialista, integrando el paradigma realista para interpretar la respuesta del Estado cubano, el cual procesa estos intercambios bajo un dispositivo de "secularización", priorizando la soberanía y la contención frente a los riesgos políticos derivados del apoyo externo.

Finalmente, el análisis de la vigilancia se postula desde los andamiajes foucaultianos de la contención disciplinaria. En este marco, el poder no se entiende únicamente como una fuerza represiva, sino como una fuerza productiva e invisible que induce al sujeto a la auto-regulación y la autocorrección ante la vulnerabilidad percibida. Esta lenta crítica permite trascender el examen de la ley formal para investigar la manifestación del poder en el ámbito micro y subjetivo del emprendedor retornado (García-Rodríguez et al., 2022).

Para abordar la complejidad de la tensión dialéctica antes descrita, se ha seleccionado un paradigma cualitativo e interpretativo que se justifica en la necesidad de comprender los significados y las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



dinámicas que los actores asignan a sus vivencias en un entorno sociopolítico sensible en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son nítidamente discernibles (Vidal y Luis, 2024).

Se emplea el estudio de caso múltiple y la teoría fundamentada constructivista como método de análisis central (Ghauri et al., 2020). Esta elección es perentoria dado el carácter inexplorado de la interconexión entre contención y emprendimiento en Cuba, y a diferencia de los enfoques objetivistas, la vertiente constructivista sitúa la generación de la teoría en la co-construcción intersubjetiva entre el investigador y los participantes, priorizando la "epistemología del sujeto conocido".

La muestra se compone de una cohorte de 15 informantes clave (n=15), integrada por 12 jóvenes emprendedores cubanos y 3 gestores (managers) del ecosistema. La selección se realizó mediante un muestreo intencional y por saturación teórica, asegurando la heterogeneidad de experiencias en sectores como tecnología (blockchain), gastronomía, artes y servicios. Los criterios de inclusión exigieron la participación demostrada en programas de intercambio del Gobierno de los Estados Unidos (EE. UU.) y la operación activa de sus negocios en la isla.

Resultados

El primer resultado de trascendencia en la investigación confirma que la participación en programas tales como la Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (YLAI), el Programa Internacional de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Visitantes Líderes (IVLP) y la Academia para Mujeres Emprendedoras (AWE) representa un punto de ruptura ontológica en lo relativo a la trayectoria de los jóvenes, correspondiendo valorar que el empoderamiento derivado de estas experiencias no se limita a la acumulación de activos financieros, sino que se manifiesta de forma predominante en tres dimensiones: la configuración de un capital humano disociador, el fortalecimiento de un capital simbólico de legitimidad y la inserción en redes de reciprocidad transnacional.

Los datos recolectados evidencian que el sistema educativo cubano, aun con su fortaleza adolece de una desconexión con las dinámicas de gestión de mercado contemporáneas, encontrándose que los participantes valoran que la formación foránea les proveyó de lo que se ha denominado "capital humano disociador", un conjunto de competencias que les permite "desvincularse" de la cultura laboral estatal, caracterizada por la baja responsabilidad y la ineficiencia administrativa.

En el eje de la gestión operativa, la transferencia de conocimiento se centró en la creación de sistemas de control y organización sistemática. Por ejemplo, el participante al que se denomina como "Mario", cuya formación académica original es en el campo del Derecho, pero que finalmente gestiona un hostel, destaca que el programa de intercambio le enseñó a estructurar procesos de trabajo que antes eran puramente intuitivos. Por ende, la capacidad de "crear sistemas" le permitió delegar funciones a la vez que capitaliza sus recursos, asegurando la perdurabilidad de su negocio, incluso ante la caída



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



del flujo turístico internacional. Esta transición de una gestión basada en el voluntarismo hacia una basada en la eficiencia es un patrón recurrente en la cohorte analizada.

Tabla 1

Perfil de las fuentes primarias

Perfil del emprendedor	Sector de actividad	Habilidades tácticas implementadas	Impacto en el modelo de negocio
Mario	Turismo / bienestar	Sistemas de control interno, delegación operativa.	Diversificación hacia servicios de spa y salón de belleza.
Eddy	Tecnología	CRM (gestión de clientes), Slack, blockchain.	Mejora en la coordinación remota y credibilidad profesional.
Liudmila	Gastronomía	Marketing digital, uso estratégico de Instagram.	Profesionalización de marca y posicionamiento artesanal.
Juan Carlos	Gastronomía	RSE (responsabilidad social), agricultura sostenible.	Aseguramiento de cadena de suministro y validación ética.
Liliana	Industrias creativas	Metodología de 'unidad móvil' teatral.	Adaptación de servicios culturales a entornos variables.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La digitalización emerge como la herramienta más potente de empoderamiento, especialmente para las mujeres emprendedoras en sectores tradicionales. Liudmila, del sector gastronómico, identificó los talleres de marketing digital como el elemento más innovador de su formación. La capacidad de utilizar Instagram no solo como un escaparate, sino como una herramienta de fidelización, permitió a su negocio artesanal sobrevivir en un entorno donde la publicidad convencional está restringida o es inexistente para el sector privado. Por su parte, Eddy Campos reporta la aplicación de herramientas como Slack y sistemas CRM en proyectos de alta complejidad tecnológica, como el desarrollo de soluciones basadas en blockchain, un campo que requiere una validación de conocimientos que el mercado local no puede suministrar.

Un resultado de alto impacto es el papel de la formación internacional como generadora de capital simbólico. La condición de "alumni" (ex becario) del Departamento de Estado confiere al emprendedor una pátina de credibilidad que se traduce en una ventaja competitiva inmediata. Eddy señala que poseer esta credencial influyó directamente en su "credibilidad profesional en Cuba", permitiéndole posicionarse como un experto en un ecosistema donde el dominio de tecnologías avanzadas es escaso. Liliana, por otro lado, interpreta su selección para el programa como una "confirmación de que iba por buen camino", fortaleciendo su autoeficacia ante el escepticismo de las instituciones culturales oficiales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Esta legitimidad simbólica actúa como un "escudo" en un entorno sociopolítico donde la iniciativa privada ha sido históricamente estigmatizada. Los jóvenes retornados ya no se perciben como meros "trabajadores por cuenta propia" (una categoría administrativa del Estado), sino como empresarios líderes que poseen una visión global. Mario declara explícitamente que el programa "cambió su identidad" y le hizo darse cuenta de un potencial que permanecía latente bajo la estructura de empleo tradicional cubana. Este empoderamiento identitario es fundamental para resistir las presiones de la "pirámide invertida", donde el conocimiento académico no suele traducirse en éxito económico dentro del sector estatal.

El acceso a redes de apoyo femenino, como las fomentadas por AWE, permitió a "María Carla" y "Liudmila" desarrollar estrategias de profesionalización mutua, rompiendo estereotipos de género en una sociedad que los gestores del ecosistema todavía definen como "machista". De acuerdo a la información recolectada el capital social transnacional funciona como un dispositivo de resiliencia ante las crisis.

"Greta", otra de las participantes, relata que sus contactos latinoamericanos del programa fueron esenciales para mitigar la depresión y la parálisis operativa de su negocio al regresar a Cuba, y en tal sentido la red alumni opera como un sistema de "remesas morales" y técnicas; "Henry" logró establecer vínculos con compañías de Chicago para su proyecto Villalola, mientras que "Javier"



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



utilizó su red regional para organizar talleres de contabilidad y marketing al margen de las instituciones estatales desabastecidas de este tipo de formación.

En términos generales la información obtenida aporta a validar la tesis de que la conectividad global es uno de los multiplicadores de productividad trascendentales para el talento que decide permanecer en la isla.

El segundo eje de resultados expone la "arquitectura de la contención" que el Estado cubano despliega para limitar el impacto del empoderamiento transnacional. La Información obtenida en esta línea, apunta a que la contención no es un fenómeno errático, sino un sistema calibrado que combina el bloqueo material (en el ámbito financiero y burocrático) con una vigilancia disciplinaria panóptica de corte foucaultiano. El Estado procesa estos programas de intercambio bajo un dispositivo de "securitización", percibiendo la formación de una élite económica independiente como un vector de riesgo político y de injerencia externa.

La manifestación más recurrente de la contención es la ausencia de apoyo institucional para los proyectos que retornan con visiones de escalabilidad. Los emprendedores se enfrentan a un entorno donde no existen instrumentos financieros básicos; “María Carla” señala de forma contundente que en Cuba "no existen préstamos" para el sector privado independiente, mientras “Mario” define el apoyo gubernamental como "nulo", exponiendo una carencia de crédito formal que obliga a los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



proyectos a operar bajo una dependencia crítica de las remesas o de recursos personales limitados, lo que impide que la innovación técnica se traduzca en crecimiento dimensional.

Tabla 2

Dimensión y mecanismos de contención

Dimensión de la contención	Mecanismo de aplicación	Consecuencia para el emprendedor
Financiera	Inexistencia de crédito y mercados mayoristas.	Dependencia de remesas y estancamiento dimensional.
Normativa	Decreto-ley 88/2024: listas de actividades prohibidas.	Limitación del objeto social y discrecionalidad legal.
Disciplinaria	Monitoreo de liderazgos sociales, pérdida de apoyos.	Autorregulación defensiva y miedo al riesgo político.
Logística	Falta de medios de pago internacionales (tarjetas).	Dificultad para adquirir insumos y software foráneo.

La discrecionalidad legal actúa como un factor de incertidumbre que inhibe la inversión a largo plazo, así, la información provista por los gestores del ecosistema, como “Marta Deuz”, apuntan a que la aplicación arbitraria de las leyes y la carencia de tarjetas bancarias internacionales para los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



jóvenes constituyen un "choque logístico" que paraliza la operatividad diaria. Por ende, aunque el marco legal de las MIPYMES en Cuba representa un avance en el reconocimiento de la propiedad privada, mantiene restricciones severas sobre el número de empleados y las áreas de actuación, operando como un techo regulatorio diseñado para evitar que la agencia privada desafíe la hegemonía de las empresas estatales.

La investigación revela que la contención adquiere un cariz político explícito cuando el emprendimiento busca generar un impacto social o comunitario. El Estado lee el empoderamiento técnico como una amenaza a su monopolio de liderazgo. Otro participante, "Raúl" reportó haber sufrido la "pérdida de apoyos institucionales" inmediatamente después de su retorno, lo que atribuye a una consecuencia directa de haber participado en un programa del Departamento de Estado, exponiéndose un estigma político que transforma la validación internacional en una vulnerabilidad personal.

El caso de "Javier" constituye la expresión máxima de esta tensión, ya que, tras organizar talleres comunitarios de educación técnica y programas de equidad de género, fue objeto de una vigilancia que lo forzó a "salir abruptamente de Cuba". Su testimonio confirma que las iniciativas que promueven la autonomía ciudadana son interpretadas por el aparato de seguridad como actos de subversión, independientemente de su viabilidad económica o beneficio social.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Se identifica, por tanto, una "contención panóptica" que busca asegurar que el emprendedor permanezca en una zona de invisibilidad política, so pena de ser neutralizado por el sistema.

Además, la contención no solo emana del Estado, sino que se infiltra en las estructuras sociales. El machismo sociocultural y el escepticismo comunitario actúan como frenos adicionales para las mujeres emprendedoras. "Liudmila" y "Hersis" relatan haber enfrentado prejuicios sobre su capacidad de mando, mientras que "Greta" subraya que ser "mujer, negra y de provincia" triplica las barreras de acceso.

Por otra parte, la cultura laboral de "poca responsabilidad", producto de décadas de planificación centralizada, es identificada por los gestores como un obstáculo para implementar los estándares de proactividad aprendidos en el extranjero, forzando al emprendedor a actuar como un "reparador de última milla" en un sistema que resiste el cambio.

La tensión ontológica y la crisis del retorno: el tercer bloque de resultados se centra en el impacto psicológico y estructural de la colisión entre los dos sistemas, lo que permite determinar que la tensión acumulada deriva en un elevado costo emocional. Al respecto, "Greta" confiesa que su regreso fue "terrible", sufriendo depresión y la caída estrepitosa de su negocio tras el viaje. "Liliana" describe un sentimiento de decepción ante la incapacidad del sistema para absorber las innovaciones metodológicas en el teatro, pudiendo determinar que no se trata de solo una crisis



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



individual, sino que refleja la imposibilidad estructural de la economía cubana para retener e integrar el capital humano altamente cualificado, permitiendo identificar que la disonancia entre ser valorado como un líder global en el extranjero y ser vigilado o ignorado en su propio país genera un agotamiento que, en muchos casos, es el preludio de la emigración definitiva o "fuga de cerebros". Otro resultado a resaltar es que la red alumni funciona como un sistema de apoyo sustituto que compensa la debilidad de las instituciones cubanas. Por ejemplo, "Greta" reportó que sus contactos regionales fueron la llave para relanzar su proyecto tras la crisis del retorno, mientras para "Liudmila", el marketing digital aprendido en el extranjero fue la técnica que le permitió profesionalizar su producción artesanal y ganar legitimidad de género en un sector dominado por hombres. La identidad emprendedora híbrida - que mezcla el know-how global con el "resolver" local- es el activo resiliente de la Cuba contemporánea.

El resultado de mayor calado desde la perspectiva sociológica es la transformación de la subjetividad de los participantes, subrayando que el proceso de retorno y resistencia provoca un tránsito moral desde el rol tradicional de "empleado estatal" hacia la ontología del "dueño" y el "agente de cambio social".



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Conclusiones

La investigación concluye que el emprendimiento juvenil cualificado en Cuba es un fenómeno de resistencia situada. La participación en programas transnacionales dota a los sujetos de los activos necesarios para desafiar la dependencia estatal, aunque este proceso conlleve un elevado costo psicosocial.

La información recolectada desde las fuentes primaria permite concluir que la tensión dialéctica entre el empoderamiento y la contención es el motor que define la trayectoria de los jóvenes emprendedores cubanos contemporáneos. La cohorte analizada demuestra una capacidad excepcional para operar en la "zona gris", transformando el capital cognitivo portable en una fuerza de persistencia nacional. Sin embargo, la persistencia de barreras estructurales - tales como la falta de crédito y la vigilancia política- amenaza con transformar esta circulación de talento en un éxodo definitivo, lo que representaría una pérdida neta para el desarrollo del país en el horizonte temporal inmediato.

En definitiva, el joven emprendedor formado en el exterior actúa como el centro de una red de flujos que intentan redibujar las fronteras de lo posible en la Cuba del siglo XXI. El éxito de este proceso de transformación dependerá de la capacidad del sistema para permitir que el empoderamiento técnico se traduzca en una ciudadanía económica plena, libre de las sombras de la contención disciplinaria



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

- Bastian, H. (2025). Emprendedores and Luchadores: Cuban Entrepreneurship, Socialist State Retrenchment, and the Normalization of Racialized Exclusion. *Annals of Anthropological Practice*, e70021. <https://doi.org/10.1111/napa.70021>
- Cerviño, J., Chetty, S., & Martín Martín, O. (2025). Impossible is nothing: Entrepreneurship in Cuba and small firms' business performance. *Journal of Small Business Management*, 63(2), 495-527. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2322991>
- Fonseca, D. (2024). Cuban Small and Medium Businesses: Innovation; Public Politics and Governance. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 137-148. <https://doi.org/10.31926/but.es.2024.17.66.1.12>
- García-Rodríguez, F. J., Ruiz-Rosa, I., Gutiérrez-Taño, D., & Gil-Soto, E. (2022). Entrepreneurial intentions in the context of a collectivist economy: a comparison between Cuba and Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 855-873. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00686-7>
- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Jany, N., & Budowski, M. (2024). The Inverted Pyramid and Beyond: Perceptions of Distributive Justice Among (Highly) Qualified Workers in Contemporary Cuba. *Sociological Research Online*, 30(3), 839-848. <https://doi.org/10.1177/13607804241259279>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Mhlongo, Z., Ntshangase, S. D., & Ezeuduji, I. O. (2025). Youths' entrepreneurial intention for tourism and nontourism businesses: The influence of entrepreneurship education and gender. *Journal of the International Council for Small Business*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2469266>

Nicolosi, G. (2023). *L'educazione musicale come forma di diplomazia culturale tra stati uniti e Cuba*. [Tesis de Licenciatura, Università di Frosinone.].

Nye, J. S. (2019). Soft Power and Public Diplomacy Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1-2), 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/1871191X-14101013>

Pavón-Guinea, A., & Codina, M. (2024). Public diplomacy: a framework-based literature review and decentering research agenda. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(3), 255-274. <https://doi.org/10.1057/s41254-023-00319-0>

Spanu, M., & Sillamaa, V. (2025). European music export organizations as hybrid policy instruments: navigating cultural, trade and soft power agendas. *International Journal of Cultural Policy*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10286632.2025.2531208>

Vidal, P., & Luis, L. R. (2024). Cuba's Monetary Reform and Triple-Digit Inflation. *Latin American Research Review*, 59(2), 274-291. <https://doi.org/10.1017/lar.2023.59>



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



De la fragmentación del saber a la integridad de la persona: fundamentos transdisciplinarios para un enfoque metodológico en salud y educación

From the fragmentation of knowledge to the integrity of the person: transdisciplinary foundations for a methodological approach in health and education

Da fragmentação do conhecimento à integridade da pessoa: fundamentos transdisciplinares para uma abordagem metodológica em saúde e educação

Giampiero Finocchiaro

Universidad del Museo Social Argentino. Argentina.

figipi@gmail.com.



<https://orcid.org/0000-0002-4578-5353>

Karina Bustos

Universidad del Museo Social Argentino. Argentina.

kbalunco@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0002-4305-3634>

Fecha de recepción: 7/2/26

Fecha de aceptación: 11/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9391>

Resumen

El presente artículo propone un enfoque metodológico transdisciplinario aplicado a los campos de la salud y la educación, con el objetivo de superar los límites epistemológicos, organizativos y de gestión derivados de la fragmentación del saber y de la hiperespecialización disciplinaria. Desde una perspectiva fundada en el pensamiento de la complejidad, se analizan los efectos de la disyunción epistemológica sobre la comprensión de los procesos humanos, particularmente en contextos atravesados por la vulnerabilidad (la discapacidad) y la transformación identitaria. El trabajo desarrolla una reflexión articulada en torno a la temporalidad vivida, la praxis profesional, la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



redefinición del rol experto, la dimensión institucional y la corresponsabilidad organizativa, integrando los niveles horizontal y vertical del proceso transdisciplinario. Lejos de proponer un modelo normativo o universal, el artículo ofrece una fundamentación teórica y metodológica orientada a restituir la coherencia entre saber, acción y sentido, situando la identidad de la persona y el tiempo vivido como ejes centrales de los procesos educativos y terapéuticos.

Palabras clave: Investigación multidisciplinaria; pensamiento crítico; identidad; aprendizaje mediante la praxis.

Abstract

This article proposes a transdisciplinary methodological approach applied to the fields of health and education, aiming to overcome the epistemological, anthropological, and organizational limits generated by disciplinary fragmentation and hyper-specialization. Grounded in complexity thinking, the paper examines the effects of epistemic disjunction on the understanding of human processes, particularly in contexts marked by vulnerability, disability, and identity transformation. The analysis addresses lived temporality, professional praxis, the redefinition of the expert role, institutional organization, and shared responsibility, articulating the horizontal and vertical dimensions of transdisciplinary processes. Rather than offering a normative or universal model, the article provides a foundational theoretical and methodological framework designed to restore coherence between knowledge, action, and meaning, positioning personal identity and lived time as central axes of educational and therapeutic practices.

Keywords: Multidisciplinary research; critical thinking; identity; learning through practice.

Resumo

Este artigo propõe uma abordagem metodológica transdisciplinar aplicada aos campos da saúde e da educação, visando superar os limites epistemológicos, antropológicos e organizacionais gerados pela fragmentação disciplinar e pela hiperespecialização. Fundamentado no pensamento da complexidade, o artigo examina os efeitos da disjunção epistêmica na compreensão dos processos humanos, particularmente em contextos marcados por vulnerabilidade, deficiência e transformação





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



da identidade. A análise aborda a temporalidade vivida, a práxis profissional, a redefinição do papel do especialista, a organização institucional e a responsabilidade compartilhada, articulando as dimensões horizontal e vertical dos processos transdisciplinares. Em vez de oferecer um modelo normativo ou universal, o artigo fornece um arcabouço teórico e metodológico fundamental, concebido para restaurar a coerência entre conhecimento, ação e significado, posicionando a identidade pessoal e o tempo vivido como eixos centrais das práticas educacionais e terapêuticas.

Palavras-chave: Investigação multidisciplinar; pensamento crítico; identidade; aprendizagem através da práxis.

Introducción

Este artículo no se presenta como un estudio empírico ni como una validación cuantitativa del método transdisciplinario, sino como una contribución de carácter fundacional y metodológico, orientada a explicitar los supuestos filosóficos, epistemológicos y praxeológicos que sostienen un enfoque transdisciplinario aplicado a la salud y la educación.

En las últimas décadas, los sistemas contemporáneos de salud y educación se han desarrollado bajo un paradigma de conocimiento caracterizado por la especialización progresiva y la delimitación estricta de los campos disciplinares. Este proceso, que ha permitido avances técnicos y científicos indiscutibles, ha producido al mismo tiempo una consecuencia estructural: la fragmentación del saber y la dificultad creciente para sostener una comprensión integrada de los procesos humanos.

La hiperespecialización, lejos de constituir un exceso circunstancial del desarrollo científico,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



responde a la lógica interna del paradigma moderno del conocimiento. Al fragmentar la realidad para hacerla cognoscible y operable, *la ciencia ha naturalizado la disyunción como forma legítima de comprensión*. Sin embargo, cuando este modelo se traslada sin mediaciones a los ámbitos de la salud y la educación, emergen tensiones profundas: los procesos humanos no se dejan reducir sin residuo a partes aislables ni se desarrollan según una temporalidad homogénea, mensurable y repetible.

En la práctica clínica y educativa, esta tensión se manifiesta en dispositivos que tienden a sustituir la historia por el diagnóstico, la identidad por la función y el proceso por el resultado. El sujeto aparece así disociado en dominios – biológico, cognitivo, emocional, conductual, educativo – cada uno regulado por lógicas, tiempos y criterios propios. La persona, en cuanto unidad viviente y situada, queda desplazada del centro del proceso, reemplazada por la suma de sus fragmentos operativos.

Desde una perspectiva epistemológica crítica, esta fragmentación no es neutra. Tal como ha sido señalado por el pensamiento de la complejidad, la fragmentación del saber produce una fragmentación de la mirada y, con ella, una fragmentación del sentido (cuando no una pérdida). Allí donde el conocimiento se organiza por separación, la acción tiende a organizarse por yuxtaposición, y los procesos de intervención corren el riesgo de perder coherencia y continuidad. En este marco se valora la eficiencia, pero se pierde de vista la eficacia, la primera habla del sistema, la segunda del



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



beneficiario que siempre es una persona (paciente o alumno).

Estas limitaciones resultan particularmente visibles en los contextos de la salud y la educación, donde las trayectorias humanas se desarrollan en el tiempo y están atravesadas por dimensiones biográficas, relacionales y simbólicas que no pueden ser adecuadamente abordadas mediante intervenciones aisladas. En los procesos de neurorehabilitación y en las trayectorias educativas (especialmente las que son marcadas por la discapacidad), el tiempo no constituye una variable externa, sino una dimensión constitutiva del proceso: *el tiempo vivido, la duración* en la que se entrelazan cuerpo, memoria, lenguaje, relación e identidad.

En este contexto, se vuelve necesario repensar los marcos metodológicos que orientan la práctica profesional. La transdisciplinariedad, entendida no como negación de la disciplina ni como simple cooperación entre saberes, sino como un cambio de nivel en la organización del conocimiento, ofrece una vía para superar los límites de la fragmentación sin renunciar al rigor científico. Su propuesta consiste en articular saberes, prácticas y contextos desde una lógica relacional, capaz de sostener la complejidad de los procesos humanos.

Metodología

Este trabajo propone un enfoque metodológico transdisciplinario para la salud y la educación,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



fundamentado en el pensamiento de la complejidad y orientado a superar los efectos epistemológicos, antropológicos y organizativos de la fragmentación del saber, *situando la identidad de la persona y el tiempo vivido como ejes centrales* de los procesos educativos y terapéuticos.

La fragmentación que atraviesa hoy los campos de la salud y la educación no puede ser comprendida únicamente como un problema operativo u organizativo. Se trata, ante todo, de una cuestión epistemológica. El modo en que el conocimiento ha sido históricamente producido, legitimado y distribuido condiciona de manera directa la forma en que se conciben los procesos humanos y las prácticas destinadas a acompañarlos.

Desde la perspectiva del pensamiento de la complejidad, la fragmentación del saber no es un efecto colateral del desarrollo científico, sino una consecuencia de la adopción de una lógica de disyunción como principio organizador del conocimiento. Tal como ha señalado Edgar Morín, la separación sistemática entre disciplinas, niveles y objetos de estudio ha permitido un notable avance analítico, pero al mismo tiempo ha debilitado la capacidad de comprender los fenómenos en su interdependencia, su dinámica y su historicidad. Allí donde el conocimiento se organiza por aislamiento, la realidad tiende a ser pensada como una suma de partes independientes.

Esta disyunción epistemológica se traduce progresivamente en una fragmentación antropológica. Cuando los procesos humanos son abordados a partir de recortes disciplinares autónomos, el sujeto



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



aparece disociado en funciones, competencias o déficits, cada uno tratado según criterios internos al campo que lo define. El resultado no es solo una multiplicación de intervenciones, sino una pérdida de la unidad de sentido de la experiencia vivida. El problema no reside en la existencia de saberes especializados, sino en la ausencia de un nivel capaz de articularlos sin reducirlos.

Es precisamente en este punto donde la transdisciplinariedad introduce un cambio de nivel epistemológico. A diferencia de los enfoques multidisciplinares o interdisciplinares – que mantienen intactas las fronteras disciplinares y se limitan a coordinar saberes ya constituidos – la transdisciplinariedad propone una reorganización del conocimiento orientada a aquello que atraviesa, conecta y desborda los campos específicos. Como sostiene Basarab Nicolescu (1982), la transdisciplinariedad no se define por la acumulación de disciplinas, sino por la apertura a múltiples niveles de realidad y por la búsqueda de un lenguaje común capaz de sostener el diálogo entre ellos.

La noción de niveles de realidad resulta central en este marco. Reconocer que un mismo fenómeno puede desplegarse simultáneamente en registros biológicos, psicológicos, sociales, simbólicos y culturales implica aceptar que ninguna disciplina, por sí sola, puede agotar su inteligibilidad. Reducir estos niveles a uno solo – ya sea biológico, técnico o normativo – conduce inevitablemente a una simplificación que empobrece la comprensión del proceso y limita la eficacia de la intervención.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Desde esta perspectiva, la complejidad no se concibe como un obstáculo a superar, sino como una condición constitutiva de los procesos humanos. El desafío epistemológico no consiste en eliminar la complejidad mediante la reducción, sino en aprender a pensarla y a habitarla. En este sentido, la transdisciplinariedad se presenta como una *racionalidad ampliada*, capaz de integrar la incertidumbre, la ambigüedad y la heterogeneidad sin renunciar al rigor conceptual. Este cambio de paradigma tiene implicaciones directas para la salud y la educación. En ambos campos, los procesos se desarrollan en el tiempo y están atravesados por historias singulares, relaciones significativas y contextos institucionales que no pueden ser tratados como variables externas. Pensar estos procesos desde una lógica fragmentaria conduce a intervenciones parciales, desarticuladas y, en muchos casos, contradictorias. En cambio, un marco epistemológico orientado por la complejidad permite situar la práctica profesional en un horizonte de coherencia, continuidad y sentido.

En este marco, la transdisciplinariedad no se propone como una alternativa ideológica y/o teórica a los saberes existentes, sino como una condición de posibilidad para su articulación. Su aporte consiste en restituir un principio de unidad que no anula la diversidad, sino que la integra en función del proceso humano concreto. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en contextos donde la intervención técnica incide directamente en la identidad, el proyecto y la calidad de vida de las personas, como ocurre en la práctica terapéutica y en los procesos educativos y con especial atención a los que son atravesados por la discapacidad.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La Temporalidad, experiencia y práctica existencial: uno de los límites más persistentes de los modelos fragmentarios en salud y educación reside en su concepción implícita del tiempo. La mayor parte de los dispositivos institucionales se organizan a partir de una temporalidad homogénea, cuantificable y externa al sujeto: tiempos de prestación, cronogramas, secuencias protocolizadas, indicadores de rendimiento. Esta concepción, funcional a la gestión y a la evaluación técnica, resulta insuficiente cuando se trata de acompañar procesos humanos complejos, atravesados por la experiencia, la memoria y la transformación identitaria.

Desde una perspectiva filosófica, esta reducción del tiempo a su dimensión cronológica ha sido ampliamente cuestionada. En la tradición fenomenológica y existencial, el tiempo no se presenta como un simple marco externo de los acontecimientos, sino como una dimensión constitutiva de la experiencia humana. Tal como ha señalado Martin Heidegger (1927), la existencia no transcurre *en* el tiempo como si este fuera un contenedor neutral, sino que se despliega *como* temporalidad: como apertura al futuro, inscripción en un pasado vivido y presencia situada.

Esta concepción permite comprender que los procesos educativos y terapéuticos no pueden ser pensados como secuencias acumulativas de actos técnicos. Cada intervención se inscribe en una historia previa y modifica el horizonte de posibilidades del sujeto. *El tiempo vivido no es reversible ni repetible, y por ello no admite una estandarización sin pérdida de sentido.* Cuando los dispositivos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



ignoran esta dimensión, tienden a producir una disociación entre el tiempo institucional y el tiempo subjetivo, generando discontinuidades que afectan la coherencia del proceso.

Esta problemática había sido ya explorada en otro trabajo previo, donde se analizaba cómo la organización institucional del espacio y del tiempo escolar incide directamente en la construcción identitaria y en la calidad de la experiencia educativa, anticipando la necesidad de una revisión profunda de las coordenadas espaciotemporales del aprendizaje (Finocchiario, 2023). En el presente trabajo, dicha reflexión se reinscribe en un marco metodológico transdisciplinario más amplio, donde la temporalidad deja de ser solo un problema organizativo para convertirse en una dimensión constitutiva de la praxis.

La filosofía existencial ha insistido, además, en que la experiencia humana se constituye siempre en situación. El sujeto no es un objeto de observación neutral, sino un ser expuesto a la contingencia, a la vulnerabilidad y a la necesidad de decidir. En este sentido, autores como Karl Jaspers (1919) han introducido la noción de *situaciones límite* para describir aquellos momentos en los que la continuidad biográfica se ve interrumpida por la enfermedad, la discapacidad o la pérdida de referencias previas. En estos contextos, el tiempo deja de ser una variable técnica y se convierte en una experiencia densa, cargada de significado existencial.

Aplicado a los ámbitos de la salud y la educación, este enfoque permite comprender que la práctica



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



profesional se sitúa siempre en el cruce entre temporalidades heterogéneas. El tiempo del protocolo convive con el tiempo del aprendizaje; el tiempo de la prestación con el tiempo de la elaboración subjetiva; el tiempo institucional con el tiempo biográfico. Pretender reducir esta pluralidad a una única escala temporal conduce a una simplificación que empobrece tanto la comprensión como la intervención.

En un trabajo anterior se llegó a proponer un cambio radical en educación donde esta tensión entre temporalidad institucional y tiempo vivido ha sido desarrollada en una propuesta de reforma educativa de inspiración transdisciplinaria, donde se señala la necesidad de repensar el espacio-tiempo escolar como condición estructural del aprendizaje y de la construcción identitaria, y no como simple variable organizativa (Finocchiaro, 2025).

Desde esta perspectiva, la práctica no puede concebirse como la mera aplicación de un saber previo, sino como un proceso en el que el conocimiento se transforma al confrontarse con la singularidad de cada trayectoria. Como ha subrayado Jean-Paul Sartre (1946), la existencia no se deja anticipar completamente por ningún esquema teórico: se construye en el acto, en la relación y en la elección. Acompañar un proceso humano implica, por lo tanto, asumir una apertura a lo imprevisible y una disposición a revisar continuamente las propias categorías de comprensión.

Este desplazamiento tiene consecuencias metodológicas decisivas. *Bajar la teoría al nivel*





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



existencial no significa renunciar a su densidad conceptual, sino aceptar que su validez se juega en la práctica concreta. En rehabilitación y educación, la eficacia de un método no puede evaluarse únicamente en términos de resultados funcionales o de cumplimiento de objetivos formales, sino también en su capacidad de sostener continuidad, sentido y apropiación subjetiva a lo largo del tiempo.

En este marco, el enfoque transdisciplinario permite articular la pluralidad de temporalidades sin forzarlas a una homogeneización artificial. Al reconocer la coexistencia de distintos niveles de realidad y de distintos ritmos de transformación, la transdisciplinariedad ofrece un marco conceptual y operativo capaz de acompañar procesos abiertos, no lineales y profundamente situados. El tiempo deja así de ser un recurso a gestionar para convertirse en una dimensión a habitar.

Esta perspectiva metodológica se apoya en nuestras experiencias sistematizadas en el ámbito educativo y sanitario, donde la articulación entre complejidad, transdisciplinariedad e identidad ha demostrado su capacidad para integrar prácticas aparentemente heterogéneas en un mismo marco operativo, orientado a la transformación de trayectorias personales y contextos institucionales. (Bustos y Finocchiario, 2023)

Los Métodos VETAS y VETAS-Educando surgieron de estas experiencias y se inscriben explícitamente en esta concepción del tiempo que es fundamental para el proceso de reconstruir





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



integridad y restituir identidad. Ambos parten del reconocimiento de que *la transformación humana no ocurre por acumulación de intervenciones, sino por reorganización progresiva del sentido que la persona atribuye a su experiencia*. Esta reorganización requiere duración, continuidad relacional y coherencia entre los distintos niveles del proceso. Solo en este horizonte el método puede sostenerse como una práctica verdaderamente orientada a la vida y no únicamente a la corrección de funciones.

Praxis transdisciplinaria y redefinición del rol profesional: el pasaje desde un enfoque fragmentario a una perspectiva transdisciplinaria no se juega únicamente en el plano de los marcos teóricos ni en la adopción de nuevos lenguajes conceptuales. Se juega, de manera decisiva, en la praxis. Es en el modo concreto de actuar, de organizar la intervención y de situarse en la relación con el otro donde un paradigma revela su coherencia o su inconsistencia. En los ámbitos de la salud y de la educación, esta dimensión praxeológica adquiere un valor central, porque toda acción profesional incide directamente sobre la experiencia y la trayectoria vital de las personas acompañadas.

La historia de la ciencia moderna ha otorgado al método un estatuto privilegiado como garantía de objetividad y validez. En este proceso, el método fue progresivamente separado de la experiencia concreta, hasta convertirse en un dispositivo abstracto destinado a regular la intervención desde



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



fuera. Esta concepción ha producido modelos de acción en los que el profesional se sitúa como sujeto experto, portador del saber legítimo, mientras que el paciente o el alumno es reducido a objeto de aplicación del procedimiento. La relación queda así subordinada a la eficacia técnica y a la correcta ejecución del protocolo. En este marco el método termina estableciendo una jerarquía en la relación experto-objeto que limita la eficacia de la intervención tanto clínica como pedagógica.

Sin embargo, como se ha señalado desde múltiples corrientes críticas de la filosofía y de la epistemología contemporáneas, ningún método es neutral respecto de la realidad que pretende abordar. Todo método implica una determinada concepción del sujeto, del conocimiento y de la acción. En una palabra: afecta a la relación. Cuando esta concepción no es explícita, se naturaliza una relación asimétrica en la que el saber se ejerce como forma de control y no como mediación para la transformación. En el ámbito de la práctica, esta lógica se traduce en intervenciones técnicamente correctas, pero existencialmente pobres, incapaces de sostener procesos complejos en el tiempo. Desde una perspectiva transdisciplinaria, la praxis no puede reducirse a la aplicación de procedimientos estandarizados. Actuar transdisciplinariamente implica reconocer que *el conocimiento se construye y se verifica en la relación*, y que dicha relación no es un elemento accesorio, sino *una dimensión constitutiva del proceso*. La acción profesional deja de ser un acto unilateral para convertirse en una práctica situada, co-construida y abierta a la singularidad de cada encuentro. *Cada fenómeno humano es antes que todo un fenómeno de relación.*





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Este desplazamiento conlleva una redefinición profunda del rol profesional. El experto no desaparece ni abdica de su competencia disciplinaria, pero renuncia a ocupar una posición de exterioridad respecto del proceso. Su saber ya no se ejerce *sobre* la persona, sino *con* la persona, en función de su historia, de su ritmo y de su modo singular de habitar la experiencia. La autoridad profesional no se funda entonces en la distancia, sino en la capacidad de sostener una relación que articule conocimiento, escucha y responsabilidad.

En este marco, la educación – entendida en su sentido etimológico de *ex-ducere*, hacer emerger – y la intervención terapéutica convergen en una misma lógica de acción. No se trata de introducir desde fuera aquello que falta, sino de crear las condiciones para que la persona pueda desplegar sus propias posibilidades, incluso – y especialmente – en contextos marcados por la discapacidad, la enfermedad o la interrupción de trayectorias previas. La acción transdisciplinaria no impone un recorrido, sino que acompaña un proceso cuyo sentido no está completamente dado de antemano.

En esta misma línea en trabajos previos hemos desarrollado de manera sistemática la noción de *métodos centrados en la identidad*, mostrando cómo la transdisciplinariedad, cuando se articula con el pensamiento complejo y el reconocimiento de niveles de realidad, permite superar los límites de los enfoques metodológicos exclusivamente epistemológicos y traducirse en dispositivos operativos de transformación en contextos de salud, educación y organizaciones complejas (Bustos-Delgado-



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Finocchiario et al., 2021).

La superación del modelo experto–objeto no debe ser interpretada como una renuncia al rigor metodológico. Por el contrario, implica una ampliación de la racionalidad práctica. Reconocer la implicación del profesional, la centralidad de la relación y la complejidad del contexto permite desarrollar formas de intervención más ajustadas a la realidad viva de los procesos humanos. *El método deja así de funcionar como un conjunto de reglas cerradas y se transforma en un marco orientador, capaz de adaptarse sin perder coherencia.*

Desde una perspectiva hermenéutica, la relación no puede ser concebida como un simple medio de transmisión del saber, sino como el espacio mismo en el que el sentido se constituye. Como ha señalado Gadamer, la comprensión no es un acto técnico ni unilateral, sino un acontecimiento que ocurre en el diálogo y en la apertura recíproca entre sujetos situados históricamente. Aspecto que define la natura dinámica de la relación en salud y educación y hace del método una herramienta de diálogo entre distintos niveles de la realidad.

Desde esta perspectiva, la praxis transdisciplinaria se configura como un espacio de aprendizaje mutuo, según el modelo del bucle de Morín. Cada encuentro constituye una ocasión en la que el método se pone a prueba, se ajusta y, en ocasiones, se ve obligado a revisarse. La experiencia no es un residuo subjetivo del proceso, sino una fuente legítima de conocimiento que retroalimenta la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



reflexión teórica. Esta circularidad entre acción y pensamiento es una de las condiciones que permiten sostener la vitalidad del enfoque en el tiempo. El Método VETAS y el Método VETAS-Educando se inscriben explícitamente en esta concepción de la praxis. Ambos han sido desarrollados a partir de la necesidad de construir dispositivos de intervención que integren saber disciplinario, relación y sentido, sin reducir la complejidad del proceso a variables aisladas. La acción profesional se concibe, así como una práctica relacional situada, en la que cada decisión metodológica tiene una dimensión técnica, ética y existencial inseparable.

En un proceso que implique el ser humano en el centro del sistema, debe practicar el concepto de bucle (Morin) en donde la primera acción es la pregunta por las consecuencias que el profesional plasma en el mundo desde su propio modelo mental: *¿qué tengo que ver yo con lo que veo en el mundo y en la realidad en la que vivo, rodeado por los conflictos que atraviesan mi tejido relacional?*

En este horizonte, la praxis transdisciplinaria no se limita a mejorar la eficacia de las intervenciones, sino que transforma el modo mismo de comprender el acto profesional. *Actuar deja de ser ejecutar un procedimiento y pasa a ser habitar un proceso compartido.* Es en esta transformación del gesto profesional – más que en la adopción de nuevas técnicas – donde se juega la especificidad del enfoque transdisciplinario y su capacidad de responder a la complejidad contemporánea de la salud



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



y la educación.

Institución, gestión, organización y corresponsabilidad: Un enfoque transdisciplinario no puede sostenerse únicamente en la calidad reflexiva de los marcos teóricos ni en la competencia individual de los profesionales que lo encarnan. Su viabilidad real depende, de manera decisiva, de la coherencia institucional que lo soporta. Allí donde las estructuras organizativas reproducen lógicas fragmentarias, jerárquicas o puramente administrativas, incluso los enfoques metodológicos más innovadores tienden a diluirse o a quedar reducidos a experiencias aisladas.

La reflexión sobre la dimensión institucional del trabajo en salud y educación ha sido ampliamente abordada por la teoría organizacional clásica y contemporánea, que ha analizado la relación entre estructura, eficiencia, coordinación y adaptación. Los modelos clásicos de organización (Taylor, 1911; Fayol, 1916; Weber, 1922) surgieron en contextos históricos caracterizados por la necesidad de racionalizar el trabajo mediante la división de tareas, la estandarización de procedimientos y la delimitación precisa de responsabilidades. Estas configuraciones permitieron avances significativos en términos de previsibilidad, control y rendimiento, pero fueron concebidas para sistemas relativamente estables y lineales.

Trasladadas sin mediaciones a organizaciones complejas como las sanitarias y educativas contemporáneas, estas lógicas muestran rápidamente sus límites. La fragmentación de funciones, si



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



no es compensada por mecanismos efectivos de integración, tiende a producir una pérdida de visión global del proceso. En estos contextos, *la eficiencia local de cada área puede coexistir con una ineficiencia sistémica*, en la que nadie asume la responsabilidad por la continuidad y el sentido del recorrido de la persona acompañada. El resultado es la ausencia de eficacia que es el criterio organizacional que tiene en cuenta el sujeto beneficiario de las intervenciones en salud y educación.

Los análisis críticos de la burocracia pusieron de relieve estas tensiones. Si bien la formalización de reglas y procedimientos garantiza equidad y estabilidad, también puede generar rigideces que dificultan la adaptación a situaciones singulares y cambiantes (Crozier). Estudios posteriores mostraron cómo la acumulación de normas y controles puede producir efectos no deseados: dinámicas defensivas, bloqueos organizacionales y una progresiva desvinculación subjetiva de los profesionales respecto del sentido de su trabajo (Merton, 1940; Gouldner, 1954; Selznick, 1949, 1957)

Los desarrollos más recientes en teoría organizacional introdujeron una visión más contextualizada y dinámica de las estructuras. El análisis de las configuraciones organizativas y la teoría de la contingencia señalaron que no existe un modelo óptimo universal, sino formas organizativas que deben ser coherentes con la misión, el entorno y el nivel de complejidad de la actividad desarrollada (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Mintzberg, 1979). Desde esta perspectiva, la adaptación



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



deja de ser una anomalía y se convierte en un principio estructural.

Estos aportes resultan particularmente relevantes para un enfoque transdisciplinario, que opera en contextos caracterizados por alta incertidumbre, singularidad de los procesos y multiplicidad de niveles de intervención. En este marco, la gestión institucional no puede reducirse a un soporte administrativo externo al método. Por el contrario, constituye una dimensión metodológica en sí misma. La forma en que se organizan los tiempos, los roles, los espacios de decisión y los flujos de información incide directamente en la calidad del proceso terapéutico y educativo.

Desde una perspectiva transdisciplinaria, la corresponsabilidad emerge como principio organizador central. Esto permite pasar de la dimensión del *grupo de trabajo* a la del *equipo*. No se trata de diluir las competencias ni de eliminar la diferenciación de roles, sino de articularlas en función de una misión común centrada en la persona. Cada profesional participa desde su saber específico, pero también como co-responsable del proceso global. Esta lógica permite superar tanto la fragmentación operativa como la centralización vertical de las decisiones, generando estructuras más flexibles y coherentes.

La gestión transdisciplinaria se orienta así a construir formas de coordinación basadas no exclusivamente en la jerarquía o el control normativo, sino en la comprensión compartida del sentido del trabajo. La eficiencia deja de ser entendida como optimización de tareas aisladas y se redefine





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



como capacidad del sistema para sostener continuidad, coherencia y adaptación en el tiempo. En este contexto, la coordinación no es un problema técnico secundario, sino un desafío estructural que requiere espacios deliberativos, circulación de información y responsabilidad distribuida.

Un enfoque transdisciplinario exige, por tanto, instituciones capaces de aprender de su propia experiencia. Las estructuras organizativas deben ser lo suficientemente estables como para garantizar continuidad, pero también lo suficientemente abiertas como para integrar la retroalimentación proveniente de la práctica. Esta *tensión entre estabilidad y transformación* constituye uno de los núcleos más delicados de la gestión en salud y educación. En experiencias institucionales como las desarrolladas en el marco del Método VETAS y del Método VETAS-Educando, la dimensión de gestión se concibe explícitamente como parte constitutiva del método. Los profesionales no participan únicamente en función de su competencia técnica, sino como integrantes de un proceso colectivo que debe mantenerse vivo en el tiempo. Esta concepción ampliada del rol profesional incluye la responsabilidad por la articulación de las etapas, la coherencia metodológica y la lectura integrada de la historia personal y clínica de cada sujeto. La dimensión institucional se configura, así como un espacio educativo en sí mismo. Participar activamente en la vida del sistema transforma la relación de los profesionales con su trabajo, con los otros y con las personas acompañadas. La institución deja de ser un mero contenedor de prácticas para convertirse en un organismo vivo, en el que cada decisión organizativa tiene efectos directos sobre la experiencia humana que el sistema



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



pretende cuidar. En este sentido, la gestión transdisciplinaria no es un añadido técnico al enfoque, sino una de sus condiciones de posibilidad. Solo allí donde la organización logra sostener coherencia entre estructura, método y sentido es posible acompañar procesos complejos sin reproducir, a nivel institucional, la fragmentación que se busca superar en el plano epistemológico y praxeológico.

Horizontalidad y verticalidad del proceso transdisciplinario: el enfoque transdisciplinario que sustenta el Método VETAS y el Método VETAS-Educando se desarrolla en la articulación constante entre dos dimensiones inseparables del proceso: una dimensión horizontal y una dimensión vertical. Esta distinción no responde a una clasificación analítica externa, sino a una necesidad metodológica: dar cuenta de la complejidad temporal y ontológica de los procesos humanos que se despliegan simultáneamente en distintos niveles de realidad.

La dimensión horizontal del método se inscribe en la duración del tiempo vivido. No se trata del tiempo cronológico entendido como sucesión homogénea de instantes, sino de un tiempo cualitativo, irreversible y creador, en el que la experiencia se transforma progresivamente (Bergson). En este plano, el proceso se construye en la continuidad del trabajo cotidiano, en la repetición no idéntica de los encuentros, en la sedimentación lenta de aprendizajes, vínculos y significados que solo adquieren visibilidad a largo plazo.

Desde esta perspectiva, las prácticas educativas y terapéuticas no pueden ser evaluadas únicamente





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



a partir de resultados inmediatos ni de indicadores aislados. La eficacia del proceso se juega en la coherencia del recorrido, en la capacidad de sostener continuidad sin rigidez, y en la posibilidad de acompañar transformaciones que no siguen trayectorias lineales. El tiempo horizontal es, así, el tiempo del acompañamiento, de la paciencia metodológica y de la atención a los ritmos singulares de cada persona.

La dimensión vertical introduce, en cambio, la coexistencia de distintos niveles de realidad que atraviesan el proceso a lo largo del tiempo. Desde una perspectiva transdisciplinaria, estos niveles no pueden ser reducidos unos a otros ni ordenados en una jerarquía rígida. Cada nivel posee su propia lógica, su propio lenguaje y su propia temporalidad, y es precisamente su articulación la que permite sostener la complejidad del proceso (Nicolescu).

En el marco del Método VETAS y del Método VETAS-Educando, esta verticalidad puede describirse a partir de tres movimientos estructurantes. El primero es *el pasaje del lenguaje disciplinar al lenguaje común*. La fragmentación de los códigos profesionales, necesaria para el desarrollo de competencias específicas, se convierte en un obstáculo cuando impide la construcción de un diálogo centrado en la identidad del paciente o del alumno. La elaboración de un lenguaje compartido no implica la homogeneización de saberes, sino la creación de un espacio de traducción y articulación que permita integrar perspectivas sin anular su especificidad. El segundo movimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



es *el pasaje del Yo al Nosotros*. La mera coexistencia de profesionales no constituye un equipo. La dimensión vertical del proceso exige la construcción de una subjetividad colectiva, capaz de asumir corresponsabilidad por el recorrido global de la persona acompañada. En este nivel, la acción colectiva no suma simplemente intervenciones individuales, sino que genera un efecto emergente, en el que la calidad del proceso supera la suma de sus partes.

El tercer movimiento concierne a *la gestión 360* y al liderazgo transformador que, en nuestra visión, es un liderazgo centrado en la identidad. La verticalidad del proceso requiere una forma de liderazgo capaz de sostener coherencia entre niveles, tiempos y responsabilidades. No se trata de un liderazgo entendido como control jerárquico, sino como capacidad de mantener abierta la articulación entre la práctica cotidiana y la proyección a largo plazo del método. Este liderazgo no se concentra exclusivamente en la dirección formal, sino que se distribuye en el sistema, en la medida en que cada profesional comprende el sentido global del proceso y participa activamente en su desarrollo. La articulación entre horizontalidad y verticalidad permite comprender el enfoque transdisciplinario no solo como una metodología de intervención, sino como *un dispositivo de transformación en el tiempo*. Allí donde esta coherencia se sostiene, la experiencia singular deja de ser un episodio aislado y se inscribe en una dinámica colectiva orientada al bien común. El método actúa entonces como mediador entre la singularidad de las trayectorias individuales y los marcos sociales, institucionales y culturales en los que estas se desarrollan. En este sentido, toda institución que opera en los campos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



de la salud y la educación tiene la obligación ética de trabajar por la transformación social dentro de su ámbito de influencia.

Desde esta perspectiva, la proyección social del Método VETAS y del Método VETAS-Educando no constituye un efecto secundario, sino una consecuencia estructural del enfoque. Cuando los procesos educativos y terapéuticos logran sostener simultáneamente la duración del tiempo vivido y la articulación entre niveles de realidad, sus efectos trascienden al sujeto directamente involucrado. La experiencia individual se convierte en un vector de transformación que alcanza al entorno familiar, institucional y comunitario, modificando representaciones, prácticas y expectativas en torno a la salud, la educación y la discapacidad.

Los desarrollos teóricos y metodológicos sistematizados en publicaciones previas han puesto de manifiesto esta dimensión social del enfoque transdisciplinario, mostrando cómo la integración entre tiempo, niveles de realidad y organización institucional permite generar impactos que exceden el marco estrictamente clínico o educativo. La experiencia acumulada confirma que solo cuando el método logra sostener simultáneamente la continuidad del trabajo cotidiano y la profundidad del sentido a largo plazo es posible producir transformaciones significativas y sostenibles.

En consecuencia, el Método VETAS y el Método VETAS-Educando no se presentan únicamente como metodologías de intervención, sino como propuestas culturales y sociales. Su finalidad última





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



no es solo mejorar indicadores de desempeño o resultados funcionales, sino contribuir a la construcción de contextos más inclusivos, capaces de reconocer la complejidad de las trayectorias humanas y de acompañarlas sin reducirlas a categorías fragmentarias. Es en esta convergencia entre tiempo vivido, niveles de realidad, liderazgo transformador y proyección social donde el enfoque transdisciplinario despliega plenamente su potencial. Los métodos VETAS y VETAS-Educando plantean como fundamento la centralidad de la identidad en la práctica de la misión personal y la vocación esencial.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusiones

El recorrido desarrollado a lo largo de este artículo ha tenido como objetivo principal explicitar los fundamentos filosóficos, epistemológicos y metodológicos de un enfoque transdisciplinario aplicado a los ámbitos de la salud y la educación. Frente a un paradigma aún dominante, basado en la fragmentación del saber, la hiperespecialización y la estandarización de las prácticas, se ha propuesto una perspectiva orientada a restituir la integridad de la persona como eje organizador de los procesos educativos y terapéuticos.

La crítica a la fragmentación disciplinaria no se ha formulado como una negación del valor de las disciplinas ni de sus aportes específicos, sino como una toma de conciencia de sus límites cuando operan de manera aislada frente a la complejidad de los procesos humanos. La transdisciplinariedad ha sido presentada, en este sentido, no como una síntesis superadora ni como un nuevo campo cerrado, sino como un nivel de articulación capaz de sostener la coexistencia de múltiples formas de conocimiento sin reducirlas a una lógica única.

A lo largo del texto se ha mostrado cómo esta perspectiva exige un desplazamiento que va más allá del plano epistemológico. El pasaje desde la teoría a la práctica existencial pone de relieve que los procesos de salud y educación se juegan siempre en el tiempo vivido, en la historia singular de las personas y en contextos marcados por la vulnerabilidad, la incertidumbre y la asimetría. En este nivel, la coherencia de un enfoque metodológico se verifica no tanto por su consistencia interna, sino



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



por su capacidad de habitar la práctica sin rechazar la teoría, sin perder sentido ni reducir la complejidad del encuentro.

Desde esta óptica, toda práctica transdisciplinaria ha sido comprendida como un proceso educativo en sentido pleno, en la medida en que interviene en la construcción de la identidad, en la relación con el propio cuerpo, con el saber y con los otros. La centralidad de la identidad del paciente o del alumno desplaza el foco desde la corrección de funciones aisladas hacia la comprensión del proceso como transformación subjetiva, narrativa y relacional. La eficacia deja entonces de medirse exclusivamente en términos de rendimiento o desempeño

para incluir la continuidad existencial y la apropiación subjetiva del recorrido.

La reflexión sobre la praxis ha permitido asimismo redefinir el rol profesional, superando el modelo experto–objeto heredado de una concepción objetiva del método. La acción transdisciplinaria se ha presentado como una práctica situada, relacional y corresponsable, en la que el saber técnico se articula con la escucha, la interpretación y la responsabilidad ética frente a la singularidad del otro. Esta redefinición no debilita el rigor metodológico, sino que amplía la racionalidad de la intervención, haciéndola más adecuada a la complejidad de los sistemas humanos.

El análisis de la dimensión institucional y de gestión ha mostrado que la transdisciplinarietà no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



puede sostenerse únicamente en el plano individual. Requiere estructuras organizativas coherentes, capaces de integrar diferenciación y coordinación, y de traducir los principios metodológicos en formas concretas de gestión, liderazgo y toma de decisiones. En este sentido, la corresponsabilidad se configura como un principio organizador clave para evitar que la fragmentación del saber se reproduzca en la fragmentación de las prácticas.

Finalmente, la articulación entre horizontalidad y verticalidad del proceso ha permitido comprender el enfoque transdisciplinario como un dispositivo de transformación en el tiempo. La integración entre duración del tiempo vivido, niveles de realidad y proyección social sitúa al método más allá de la lógica de la prestación puntual, inscribiéndolo en una dinámica de sentido que conecta las trayectorias individuales con marcos institucionales, culturales y sociales más amplios.

En conjunto, el enfoque aquí presentado no se propone como un modelo normativo ni como una solución universal, sino como una propuesta metodológica abierta, capaz de ser apropiada, adaptada y desarrollada en contextos diversos. Su aporte principal reside en ofrecer un marco conceptual y praxeológico que permita pensar y actuar en salud y educación sin renunciar a la complejidad de lo humano, restituyendo coherencia entre saber, acción y sentido.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Desde esta perspectiva, el Método VETAS y el Método VETAS-Educando se inscriben como expresiones concretas de una apuesta más amplia: contribuir a la construcción de prácticas y contextos capaces de acompañar las trayectorias humanas sin reducirlas a categorías fragmentarias, y de promover formas de intervención que, al tiempo que atienden a la singularidad, participan de una transformación cultural y social orientada al bien común.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

Agustín de Hipona. (2007). *Confesiones*. Biblioteca de Autores Cristianos.

Aristóteles. (1998). *Metafísica*. Gredos.

Bateson, G. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Lohlé-Lumen.

Bertalanffy, L. von. (2006). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.

Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press.

Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Bustos, K., Delgado, C., Finocchiario, G., et al. (2021). Complejidad y transdisciplinariedad: El desafío de los métodos centrados en la identidad. *Revista Científica Orbis Cognita*, 5(1), 66-88.

Bustos, K., y Finocchiario, G. (2023). Complejidad y transdisciplinariedad en educación: La necesidad de un método centrado en la identidad. *Revista científica Orbis Cognita*, 7(1), 11-35.

Carnap, R. (1950). *Logical foundations of probability*. University of Chicago Press.

Ceruti, M. (2018). *Il tempo della complessità*. Cortina.

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrortu.

de Beauvoir, S. (2007). *Para una moral de la ambigüedad*. Cátedra.

Dostoyevski, F. (2004). *Memorias del subsuelo*. Alianza.

Fayol, H. (2003). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Feyerabend, P. (2003). *Contra el método*. Tecnos.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Finocchiaro, G. (2023). Espacio-tiempo en educación desde la perspectiva transdisciplinaria: La autonomía para la desescolarización. *Tejidos Sociales*, 5(1), 1-20.

Finocchiaro, G. (2025). Una visión transdisciplinaria para reformar la educación: Autonomía y currículo nuclear. *Revista científica Orbis Cognita*, 9(2), 52-78.
<https://doi.org/10.48204/j.orbis.v9n2.a6994>

Foucault, M. (2008). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI.

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Gadamer, H.-G. (2005). *Verdad y método*. Sígueme.

Gouldner, A. (1978). *La sociología de las organizaciones*. Alianza.

Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo*. Trotta.

Horkheimer, M., y Adorno, T. (2009). *Dialéctica de la Ilustración*. Trotta.

Illich, I. (2006). *La sociedad desescolarizada*. Godot.

Jaeger, W. (2001). *Paideia: Los ideales de la cultura griega*. Fondo de Cultura Económica.

Jantsch, E. (1972). Towards interdisciplinarity and transdisciplinarity in education and innovation. OECD.

Jaspers, K. (1988). *Filosofía* (Vol. II). Revista de Occidente.

Kierkegaard, S. (2006). *La enfermedad mortal*. Trotta.

Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

Leloup, J.-Y. (2012). *El cuerpo y sus símbolos*. Siruela.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales*. Anthropos.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- MacIntyre, A. (2001). *Tras la virtud*. Crítica.
- Maturana, H., y Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento*. Universitaria.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (2009). *Estructuras y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- Morin, E. (2001). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Seuil.
- Nicolescu, B. (1996). *La transdisciplinarité: Manifeste*. Rocher.
- Nicolescu, B. (2002). *Nous, la particule et le monde*. Rocher.
- Nietzsche, F. (2008). *La genealogía de la moral*. Alianza.
- Platón. (2003). *La República*. Alianza.
- Popper, K. (2002). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos.
- Prigogine, I. (1997). *Las leyes del caos*. Crítica.
- Ricoeur, P. (1996). *Sí mismo como otro*. Siglo XXI.
- Sartre, J.-P. (2005). *El ser y la nada*. Losada.
- Serres, M. (1990). *Le contrat naturel*. François Bourin.
- Taylor, F. W. (2004). *Principios de la administración científica*. Díaz de Santos.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weil, S. (2005). *La gravedad y la gracia*. Trotta.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Las modificaciones del ser humano por la tecnología: una orientación teórica para contribuir a un nuevo posible paradigma de la subjetividad.

Human modification through technology: a theoretical orientation toward a new possible paradigm of subjectivity.

As modificações do ser humano pela tecnologia: uma orientação teórica para contribuir com um possível novo paradigma de subjetividade

Flavio Bianchi

Universidad de Zaragoza. España

bianchi.flavi@gmail.com  <https://orcid.org/0009-0004-5356-1976>

Fecha de recepción: 25/3/26

Fecha de aceptación: 22/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9716>

Resumen

El presente estudio aborda la crisis del paradigma humanista clásico frente a la intensificación de la modificación tecnológica del ser humano (Brain-Computer Interface -BCI, prótesis avanzadas, Inteligencia Artificial Generativa - IAG). Postular un nuevo andamiaje analítico, denominado subjetividad co-enactiva, para explicar cómo las tecnologías redefinen la raíz constitutiva de la subjetividad, la agencia y la normatividad. La investigación es de carácter documental-exploratorio, basada en un análisis de contenido cualitativo deductivo-inductivo. Se examinan las limitaciones del enactivismo clásico (Autopoiesis y Alopoiesis) para, posteriormente, articular una base teórica alternativa en diálogo con la teoría de la individuación de Simondon y la ontología performativa de Barad. Se propone la heteropoiesis Relacional como el principio de génesis y la co-enactivación como el mecanismo operacional del nuevo sistema subjetivo. Este marco supera el cierre biológico estricto y el engaño de la exterioridad al reconocer la dependencia constitutiva y la incorporación fenomenológica de elementos heteropoiéticos. La subjetividad co-enactiva emerge como un ensamblaje híbrido y metaestable, demandando la formulación de una ética que trascienda la responsabilidad individual, centrada en principios de transparencia algorítmica, reversibilidad por precariedad estructural y justicia de acceso ante las asimetrías tecnológicas.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



Palabras clave: Humanismo; transferencia de tecnología; ontología; inteligencia artificial.

Abstract

This paper addresses the crisis of the classical humanist paradigm in the face of the intensification of the technological modification of the human being (BCI, advanced prostheses, AIG). To postulate a new analytical framework, termed co-Enactive Subjectivity, to explain how technologies redefine the constitutive core of subjectivity, agency, and normativity. The research is documentary-exploratory, based on a deductive-inductive qualitative content analysis. It examines the limitations of classical enactivism (Autopoiesis and Allopoiesis) in order to later articulate an alternative theoretical basis in dialogue with Simondon's theory of individuation and Barad's performative ontology. Relational Heteropoiesis is proposed as the generative principle and co-enactivation as the operational mechanism of the new subjective system. This framework overcomes strict biological closure and the deception of exteriority by recognizing the constitutive dependence and phenomenological incorporation of heteropoietic elements. co-enactive subjectivity emerges as a hybrid and metastable assemblage, demanding the formulation of an ethics that transcends individual responsibility, focused on principles of algorithmic transparency, reversibility due to structural precariousness, and justice of access in the face of technological asymmetries.

Keywords: Humanism; technology transfer; ontology; artificial intelligence.

Resumo

O presente estudo aborda a crise do paradigma humanista clássico perante a intensificação da modificação tecnológica do ser humano (BCI, próteses avançadas, IAG). Postular um novo arcabouço analítico, denominado subjetividade co-enativa, para explicar como as tecnologias redefinem a raiz constitutiva da subjetividade, a agência e a normatividade. A pesquisa é de caráter documental-exploratório, baseada em uma análise de conteúdo qualitativa dedutivo-indutiva. Examinam-se as limitações do enativismo clássico (Autopoiese e Alopoiese) para, posteriormente, articular uma base teórica alternativa em diálogo com a teoria da individuação de Simondon e a ontologia performativa de Barad. Propõe-se a Heteropoiese Relacional como o princípio de gênese



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



e a co-enativação como o mecanismo operacional do novo sistema subjetivo. Este quadro supera o fechamento biológico estrito e o engano da exterioridade ao reconhecer a dependência constitutiva e a incorporação fenomenológica de elementos heteropoiéticos. A subjetividade co-enativa emerge como uma montagem híbrida e metaestável, exigindo a formulação de uma ética que transcenda a responsabilidades individuais, focada em princípios de transparência algorítmica, reversibilidade por precariedade estrutural e justiça de acesso perante as assimetrias tecnológicas.

Palavras-chave: Humanismo; transferência de tecnologia; ontologia; inteligência artificial.

Introducción:

El debate filosófico y cognitivo en la centuria actual respecto a la modificación tecnológica del ser humano ha adquirido una jerarquía destacada, entremezclando coyunturas biológicas, éticas y sistémicas. Dicha modificación incide tanto en intervenciones de carácter físico-biológico, tales como la manipulación genética y la estimulación cerebral, asimismo en las prácticas de extensión cognitiva posibilitadas por dispositivos digitales y sistemas algorítmicos.

La tesis axial que articula el presente análisis propone que estas intervenciones no se limitan a un incremento del rendimiento funcional, sino que afectan la raíz constitutiva de la subjetividad y la experiencia encarnada, redefiniendo los límites tradicionales del cuerpo, la conciencia y la agencia. Esto apuntala la exigencia de un nuevo andamiaje analítico.

El termino tecnología se emplea aquí en tres niveles analíticos: (a) artefacto o dispositivos tales como prótesis, BCI o sistemas de *virtual reality* - VR; (b) interfaz, entendido como un (conjunto de



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



acoplamiento sensorio-motore y cognitivo que posibilitan su uso); y (c) sistema sociotécnico (infraestructuras, datos, prácticas institucionales y diseño organizacional que condicionan el funcionamiento y los efectos normativos, especialmente en IAG). El modelo propuesto pretende ser aplicable a estos tres niveles, con énfasis en la interfaz y en el sistema sociotécnico cuando se analizan tecnologías algorítmicas.

El enactivismo, fundamentado en la teoría de la autopoiesis, la cognición se determina como un fenómeno que emerge de la interacción dinámica entre el organismo y el medio ambiente, fortaleciendo conceptos como ‘cierre operativo’ y ‘acoplamiento estructural’. Si bien el enactivismo contemporáneo ha complejizado la autopoiesis para incluir la precariedad y la adaptabilidad ante las perturbaciones, la noción fundacional de Autopoiesis, al operar sobre un cierre biológico estricto, muestra límites insuperables una vez aplicada al panorama de la tecnificación, especialmente en lo relativo al dominio normativo de la agencia (Maturana y Varela, 2012, p. 22).

El problema central no reside en la incapacidad de adaptación del organismo (que sí es abordada por las versiones extendidas del enactivismo), sino en que la autopoiesis en su formulación clásica carece de la aptitud teórica para explicar los criterios de incorporación de componentes radicalmente heteropoiéticos (prótesis neuronales, agentes químicos o IAG) como parte co-constitutiva de su organización interna y, fundamentalmente, de su dominio normativo o su sentido de sí mismo.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Por consiguiente, y en concurrencia con la crítica a la Autopoiesis, el concepto de Alopoiesis (que estima a las tecnologías como productos meramente externos), deriva en un engaño de la exterioridad. La evidencia empírica respecto a las prótesis avanzadas y los modelos de lenguaje generativo (IAG) impone desvelar cómo el dispositivo alopoyético se transforma, vía intra-acción, en un elemento co-constitutivo de la percepción y la agencia subjetiva, socavando la distinción estricta entre "interno" y "externo".

El interrogante central que erige este trabajo aboca a explorar cómo se configura y transforma la subjetividad en respecto a la manera en que elementos heteropoiéticos se integran, facilitando así la emergencia de entidades híbridas.

Para subsanar este vacío teórico, el presente manuscrito postula la Subjetividad co-enactiva, fundamentada en la heteropoiesis relacional y la co-enactivación, procurando una continuidad con el enactivismo, a diferencia de sus limitaciones inherentes.

La construcción de este nuevo andamiaje se sustenta en dos marcos ontológicos complementarios que superan las limitaciones del cierre biológico y el dualismo. Primero, la teoría de la individuación de Simondon (2014), que concibe al sujeto como un proceso *transductivo* y metaestable que emerge



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



de la confrontación entre lo pre-individual y lo técnico. Esta visión proporciona el fundamento conceptual para entender la génesis de la subjetividad como inherentemente *heteropoiética*.

Segundo, el realismo agencial de Barad, con su concepto de *intra-acción*, ofrece el léxico necesario para describir cómo los agentes (humanos y tecnológicos) se co-constituyen material y discursivamente en el curso de la práctica, socavando la distinción rígida entre "interno" y "externo".

Esta conjunción, al vincular la metaestabilidad simondoniana con la performatividad baradiana, facilita la conceptualización de la subjetividad no como una sustancia, sino como un ensamblaje dinámico y relacional.

Los propósitos de esta investigación se articulan en los siguientes ejes:

1. Examinar las limitaciones de la autopoiesis y la alopoiesis ante las manifestaciones actuales de la modificación tecnológica.
2. Postular un andamiaje analítico, fundamentado en la teoría de la individuación de Simondon y la ontología performativa de Barad, que facilite el examen de la subjetividad como un proceso metaestable y ensamblado.
3. Caracterizar el principio de génesis (heteropoiesis relacional) y el mecanismo funcional (co-enactivación) de la subjetividad en el encuentro entre lo humano, la tecnología y el entorno.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Asimismo, el estudio procura determinar las implicaciones éticas y políticas que derivan de la migración hacia una subjetividad híbrida y descentrada (Simondon, 2014). Este manuscrito realiza tres contribuciones.

Primero, delimita por qué los conceptos de autopoiesis y alopoiesis, en sus formulaciones estándar, son insuficientes para describir tecnologías contemporáneas que se integran en la experiencia y en la agencia, por ejemplo, BCI, prótesis avanzadas, nootrópicos e IAG). Segundo, articula un marco alternativo basado en la individuación de Simondon y la intra-acción de Barad, para así describir la subjetividad como un proceso metaestable y relacional. Tercero, propone el modelo de subjetividad co-enactiva, definido por un principio generativo (heteropoiesis relacional) y un mecanismo operacional (co-enactivación), con el fin de explicar cómo se reconfiguran los límites del yo, la normatividad y la agencia en ensamblajes humano-tecnología-entorno.

Finalmente, se propone y caracteriza la contribución a un posible nuevo paradigma: la Subjetividad co-enactiva, culminando con una discusión sobre las implicaciones éticas y políticas de este cambio ontológico.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Metodología

El debate filosófico y cognitivo contemporáneo sobre la modificación tecnológica del ser humano ha adquirido una posición central, entremezclando en ello, cuestiones biológicas, éticas y sistémicas. Esta modificación se refiere tanto a las intervenciones de carácter físico-biológicas, tales como la manipulación genética, el empleo de prótesis inteligentes y la estimulación cerebral, así como también a las prácticas de extensión cognitiva posibilitadas por dispositivos digitales y sistemas algorítmicos.

La tesis central que articula el presente análisis es que las intervenciones arriba ejemplificadas, no se limitan a un incremento del rendimiento funcional, sino que afectan la raíz constitutiva de la subjetividad y la experiencia encarnada, redefiniendo así los límites tradicionales del cuerpo, la conciencia y la agencia.

El enactivismo, desarrollado a partir de la teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela (2012), ha sido un paradigma influyente, y ha establecido la cognición como un fenómeno que emerge de la interacción dinámica que se sitúa a su vez entre el organismo y el medio ambiente. Este paradigma introdujo conceptos clave como cierre operativo, acoplamiento estructural y creación de sentido, proponiendo una visión de la cognición como un fenómeno que emerge de la interacción dinámica y situada entre el organismo y el medio ambiente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En este estudio, la crítica a la autopoiesis se dirige principalmente a su formulación en un sentido clásico, como modelo de cierre biológico y de continuidad identitaria, basada está en redes metabólicas internas. Se reconoce que desarrollos contemporáneos del enactivismo han incorporado nociones como adaptabilidad, precariedad y regulación relacional; sin embargo, el problema que se mantiene es la falta de criterios explícitos para describir cuándo y cómo componentes no autopoieticos (artefactos, fármacos, sistemas algorítmicos) pasan de ser recursos externos a volverse constitutivos del dominio normativo del sujeto, esto es, de su agencia, su sentido de sí y sus prácticas de creación de sentido.

Así, la propuesta de una contribución teórica hacia un nuevo posible paradigma de la subjetividad se justifica en gran medida por la emergencia de entidades híbridas, en parte biológicas y en parte tecnológicas, cuya continuidad identitaria no se agota en la red metabólica interna.

En tal sentido, la alternativa teórica que se propone para superar estos límites se articula a través de los conceptos de heteropoiesis relacional, entendida como la capacidad de los sistemas humanos y no humanos para generar configuraciones cognitivas y éticas significativas en su interacción, y co-enactivación, término que designa el proceso dinámico de construcción de la subjetividad que tiene lugar en el encuentro entre lo humano, la tecnología y el entorno en el que se desarrollan. Esta conceptualización busca una continuidad con el enactivismo, pero a su vez lo actualiza para explicar



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



cómo se constituye y transforma la subjetividad en relación con las nuevas tecnologías de modificación.

Por su parte, la necesidad de un nuevo marco conceptual se evidencia al examinar la insuficiencia de los conceptos fundacionales del enactivismo clásico: autopoiesis y alopoiesis. La autopoiesis, concebida originalmente por Maturana y Varela (1980, p. 21) como la capacidad de los sistemas vivos de autoproducirse y mantener su identidad a través de procesos recursivos internos, describe cómo un organismo mantiene su organización e identidad. Thompson (2005, p. 19) y Varela et al. (1991) extendieron esta noción al campo cognitivo, postulando la cognición como un proceso autopoietico autónomo y autoconstitutivo.

Sin embargo, cuando este concepto se aplica a la modificación tecnológica, emergen limitaciones sustanciales: encontrándose, por ejemplo, que con respecto al cierre biológico vs. componentes de tipo no autopoieticos, cabe indicar que el modelo autopoietico se basa en un cierre biológico.

Las tecnologías de interfaz cerebro-computadora (BCI por sus siglas en inglés) o los fármacos nootrópicos introducen componentes no autopoieticos que transforman el funcionamiento del organismo. Por ejemplo, las BCI no son producidas por el metabolismo biológico, pero una vez integradas, se vuelven funcionalmente indistinguibles de los órganos naturales, modificando el



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES



sentido y la agencia corporal del sujeto. La autopoiesis clásica carece de herramientas para explicar cómo estos elementos "no autopoieticos" se incorporan a la experiencia subjetiva.

Por otra parte, las intervenciones como la estimulación transcraneal de corriente continua (conocido como tDCS) o los nootrópicos son agentes químicos o eléctricos que interfieren directamente en los mecanismos cerebrales, alterando la identidad cognitiva y afectiva del sujeto por factores heterónomos, que quedan fuera del paradigma de cierre operacional. Esta alteración constituye una forma de "hetero-poiesis" constitutiva de la experiencia encarnada que la formulación clásica de la autopoiesis no puede explicar de manera sostenible.

Por su lado, el concepto de alopoiesis, que interpreta las tecnologías como productos externos de sistemas sociales e industriales, también resulta problemático. Si bien una prótesis o un fármaco son técnicamente alopoiéticos, reducir estos dispositivos a "productos externos" es engañoso.

La distinción entre "producto externo" y "organismo interno" se difumina con la integración, en esta línea investigaciones en el campo de la neurociencia cognitiva demuestran que los sujetos pueden incorporar prótesis avanzadas en su representación corporal, experimentándolas como parte integral de su cuerpo. En este caso, el objeto alopoiético se convierte fenomenológicamente en un elemento co-constitutivo de la percepción y la agencia.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En cuanto a la modulación farmacológica, ha de indicarse que los fármacos o nootrópicos, aunque desarrollados en contextos externos (alopoiéticos), interactúan directamente con procesos neurobiológicos una vez ingeridos, modificando la memoria, la atención y los rasgos de carácter. La alopoiesis no logra captar este paso de la exterioridad del producto a su interiorización experiencial, manteniendo una distinción estricta entre "interno" y "externo" que ignora los procesos de co-constitución subjetiva.

Estos límites evidencian la necesidad de un marco que reconozca que las tecnologías se convierten en componentes constitutivos que redefinen las dimensiones de agencia, normatividad e identidad, y que un enfoque anclado en una concepción biológica de la subjetividad ya no es suficiente.

La actualización del paradigma enactivista, que retiene la noción de la cognición como un proceso encarnado y situado, se logra mediante la integración de referentes teóricos que conciben al sujeto como un proceso constitutivamente relacional.

La teoría de la individuación de Simondon (1958, p. 12) es una referencia teórica decisiva. ya en este corpus rechaza la idea de un sujeto estático y lo propone como un proceso constitutivamente relacional y metaestable. La individuación se realiza a través de un movimiento de transducción en el que elementos heterogéneos (físicos, biológicos, sociales, técnicos) se co-determinan



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



progresivamente, de ahí que el resultado es un sistema metaestable, siempre expuesto a transformaciones, no una unidad cerrada.

Esta perspectiva supera los límites del enactivismo clásico al enriquecer el análisis de la subjetividad e integrar la tecnología. En tal sentido, la teoría de Simondon permite pensar en la tecnología no como una herramienta externa, sino como un momento constitutivo del proceso de individuación, donde el sujeto y el entorno técnico-cultural se cogen. La subjetividad mediada tecnológicamente se concibe como un proceso metaestable, capaz de incorporar transformaciones sin perder su continuidad.

La ontología performativa de Barad (2007, p. 15) y su realismo agencial complementan la perspectiva simondoniana. Barad enfatiza que las identidades (humanas y no humanas) emergen de la acción y no se dan *a priori*. Su concepto central es la intra-acción, que designa procesos en los que los propios agentes están co-constituídos en el curso de su acción, a diferencia de la interacción que presupone entidades ya separadas.

La perspectiva Baradiana es particularmente útil ya que:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Desafío al dualismo: Proporciona el léxico teórico para describir cómo lo humano, lo tecnológico y lo ambiental se codeterminan dinámicamente, rechazando la concepción de entidades predefinidas que solo interactúan.

Subjetividad situada y provisional: Permite pensar en la subjetividad mediada tecnológicamente como un resultado provisional y situado de procesos materiales y discursivos que incluyen actores humanos y no humanos.

En este sentido, a juicio del investigador, la ontología performativa de Barad complementa a Simondon al destacar que el devenir subjetivo se actúa intrínsecamente y se co-construye en las prácticas, cuestión que subraya la necesidad de un paradigma que vincule los procesos de individuación e intra-acción.

Esta conjunción no es una simple afinidad, sino la base que permite establecer los principios de génesis y mecanismo del nuevo modelo, formulados como los siguientes puentes argumentales:

a) Fundamento para la Heteropoiesis relacional: si la individuación es transductiva, entonces la incorporación tecnológica no es una adición de un componente externo al sujeto, sino una reconfiguración total del campo preindividual que obliga a pensar la génesis de la subjetividad como un proceso inherentemente heteropoiético.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



b) Fundamento para la Co-enactivación: Si la intra-acción co-constituye agentes y produce efectos fenomenológicos, entonces los límites yo/artefacto son efectos performativos de la práctica situada y no fronteras ontológicas rígidas o predeterminadas, justificando la emergencia conjunta de acción e identidad.

La crisis del sujeto humanista clásico, exacerbada por el desarrollo biotecnológico, requiere un sujeto que es un "ensamblaje compuesto de elementos humanos, no orgánicos, maquínicos y otros". La tecnología se inscribe como una "segunda naturaleza" constitutiva, donde la subjetividad ensamblada se ve forzada a operar en un estado de cambio perpetuo y despersonalización, la nueva condición relacional.

Por su parte, la Heteropoiesis relacional se propone como el principio génesis de esta subjetividad ensamblada, designando aquellos procesos en los que emergen configuraciones cognitivas y éticas *con y a través* del encuentro entre lo humano, lo tecnológico y el entorno. Se trata de una *poiesis* (producción) del otro y con el otro.

Este concepto se distingue de la autopoiesis y la alopoiesis porque las tecnologías de modificación no se regeneran a sí mismas (no autopoieticas) ni son simplemente productos externos (alopoieticas), sino que su eficacia ontológica y normativa se da solo en la intra-acción con el otro humano y el



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



entorno sociotécnico. La heteropoiesis relacional se centra en el nexo operativo entre las tecnologías de modificación y la subjetividad, entendiéndolas como un polo co-constitutivo de prácticas situadas.

Los sistemas heteropoiéticos relacionales se distinguen por las siguientes características:

Dependencia ontológica: A diferencia de los sistemas autopoiéticos, estos dispositivos no tienen realidad fenomenológica, excepto a través de la interacción con entradas externas (datos, usuarios, contextos ambientales). Su funcionamiento es constitutivamente dependiente.

Producción situada: Sus efectos no son universales, sino que surgen de condiciones específicas de interacción, alineándose con el paradigma de la cognición situada (Suchman, 2007). El valor y significado de un producto dependen de la práctica compartida y del contexto de uso.

Ontología emergente: No poseen una forma fija, sino que manifiestan identidad y propiedades en el curso de las relaciones. Las configuraciones que generan (cognitivas o lingüísticas) emergen del continuo entrelazamiento de algoritmos, usuarios y entornos de uso.

Carácter no evolutivo: Aunque pueden transformarse por aprendizaje o actualización, estas transformaciones no son autocausales, sino que requieren insumos externos (nuevos datos, corrección humana).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Manifestación discursiva: Su existencia fenomenológica se realiza a través de flujos comunicativos y cognitivos cogenerados. La heteropoiesis relacional describe un proceso de constitución discursiva que modifica identidades y formas de subjetividad.

Si el acoplamiento tecnológico designa la interacción estructural constante, la Co-enactivación es la consecuencia dinámica y funcional de esta fusión. La co-enactivación designa el proceso dinámico de construcción de la subjetividad que tiene lugar en el encuentro entre lo humano, la tecnología y el entorno.

La evidencia empírica corrobora la emergencia conjunta de la acción y la identidad en el campo operativo compartido pudiendo organizarse de la siguiente manera:

Integración sensoriomotora (aumento físico): La investigación sobre exoesqueletos y tecnologías de aumento de movimiento demuestra que la asistencia robótica portátil reasigna la representación corporal y modifica las estrategias de control motor. Los exoesqueletos y las prótesis reconfiguran la percepción de uno mismo y las limitaciones corporales.

Co-enactivación funcional y perceptual: La adición de retroalimentación tátil en interfaces bimanuales cerebro-computadora no solo extiende una función, sino que reestructura la cadena perceptivo-activa y mejora el control. En sistemas inmersivos como la Realidad Virtual (VR), la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



integración multisensorial, ejemplificada por el *efecto ventrílocuo*, demuestra una funcionalidad mejorada del sistema humano-tecnología mediante la fusión de señales (Díaz Sabán, 2022).

Carga cognitiva como métrica: La carga cognitiva asociada al uso de sistemas aumentados es una métrica crucial. Una carga cognitiva baja implica una integración subjetiva exitosa y transparente, indicando que la tecnología ha sido internalizada o co-activada, mientras que una carga alta señala un fallo en la co-enactivación.

En este paradigma, el sujeto no es interno o exclusivamente biológico, sino híbrido y relacional, ya que las prácticas sensoriomotoras y discursivas que lo definen son constitutivamente compartidas con artefactos y entornos.

Expuesto lo anterior, ha de indicarse que la subjetividad co-enactiva es el modelo final propuesto, donde la subjetividad se constituye en la interacción dinámica entre un ser humano autopoietico (base biológica y continuidad identitaria) y dispositivos heteropoieticos relacionales. Este modelo rechaza el dualismo, evita el reduccionismo biológico o computacional, y es procesual, cambiando con el aprendizaje y el uso.

El modelo se apoya en una estratificación teórica que articula cuatro niveles conceptuales:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



1. Continuidad biológica: la autopoiesis proporciona la base autopoietica y la continuidad identitaria del sujeto humano (Maturana y Varela, 2012).
2. Situación cognitiva: el enactivismo demuestra que la cognición es un proceso situado, encarnado y ambiental (Metzger et al., 2023; Thompson, 2005; Varela et al., 1991).
3. Coproducción tecnológica: la heteropoiesis relacional identifica las tecnologías como polos coproductivos de experiencia, cuya existencia depende de la interacción con los usuarios (Suchman, 2007; Vnutskikh y Komarov, 2023; Willett et al., 2023).
4. Distribución de la subjetividad: el entrelazamiento resultante conduce a la noción de subjetividad distribuida, donde el yo emerge de las relaciones entre humano y dispositivo, configurando una unidad híbrida (Millière, 2024; Ouyang et al., 2022; Sharon, 2014).

El encuentro entre el organismo autopoietico y los dispositivos heteropoieticos relacionales hace posible la co-enactivación, la emergencia conjunta de la acción, la percepción y la identidad, en la que la subjetividad se co-constituye en un campo operativo compartido.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Tabla1.

Comparación de Paradigmas.

Eje de análisis	Subjetividad humanista clásica (pre-tecnológica)	Nuevo paradigma: subjetividad co-enactiva
Estructura identitaria	Autónoma, interna (esencia psíquica)	Híbrida, ensamblada, descentrada (tecnomonstruosidad).
Principio generativo	Autopoiesis (autorregulación y auto-mantenimiento)	Heteropoiesis relacional (dependiente de sistemas externos, co-constituido por <i>affordances</i>).
Mecanismo operacional	Interacción sensoriomotora (acoplamiento)	Co-enactivación (emergencia conjunta de acción, percepción e identidad en la interfaz).
Límite del yo	Cierre operacional (contención biológica)	Subjetividad distribuida (configuración que emerge de la relación humano-dispositivo).

Finalmente, la adopción de este paradigma implica el reconocimiento de la “tecno monstruosidad” constitutiva -la fusión ineludible de lo técnico y lo orgánico- y exige una responsabilidad ética enfocada en la reprogramación de las estructuras de acoplamiento que determinan qué tipo de subjetividad es posible o “co-activable”.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusión

La presente investigación documental-exploratoria culmina en la articulación de un nuevo marco conceptual que permite abordar las transformaciones constitutivas de la subjetividad en el contexto de las modificaciones tecnológicas, rebasando las limitaciones heurísticas del enactivismo clásico. La tesis fundamental, que establece que las intervenciones tecnológicas redefinen la raíz constitutiva de la subjetividad y la experiencia encarnada, ha sido validada mediante el análisis de la insuficiencia de los modelos tradicionales.

El análisis de la autopoiesis y la alopoiesis, pilares del enactivismo clásico según fue planteado por Maturana y Varela, (1980), demuestra su inadecuación para describir el fenómeno de la subjetividad tecnológicamente mediada.

El concepto de autopoiesis, anclado en un cierre biológico, falla al integrar componentes "no autopoieticos" como en el caso de los BCI o los fármacos nootrópicos, los cuales, a pesar de no ser producidos por el metabolismo, se vuelven funcionalmente indistinguibles de los órganos naturales una vez incorporados. La alteración de la identidad cognitiva y afectiva del sujeto por factores heterónomos, como en la estimulación transcraneal de corriente continua (tDCS), evidencia la emergencia de una forma de "hetero-poiesis" constitutiva de la experiencia encarnada que la autopoiesis clásica no puede explicar de manera sostenible.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La alopoiesis resulta un "engaño de la exterioridad" al reducir los dispositivos tecnológicos a meros productos externos. La evidencia empírica en neurociencia cognitiva demuestra que la distinción entre "producto externo" y "organismo interno" se difumina, ya que los sujetos experimentan artefactos como prótesis avanzadas como parte integral de su cuerpo. Esta interiorización experiencial de lo externo implica que la tecnología se convierte en un elemento co-constitutivo de la percepción y la agencia subjetiva. Estos hallazgos obligan a actualizar el enactivismo, conservando sus fortalezas -la cognición como proceso encarnado, situado y dinámico-, pero integrando referencias que permitan concebir la subjetividad como un proceso constitutivamente abierto y relacional.

La síntesis crítica ha permitido la articulación de la subjetividad co-enactiva como un modelo híbrido, ensamblado y procesual, fundamentado en dos constructos centrales que actúan como principios generativos y mecanismos operacionales:

Heteropoiesis relacional (principio génesis): Este concepto se propone como el principio generativo de la subjetividad ensamblada, alineándose con la individuación simondoniana. La heteropoiesis relacional designa los procesos en los que emergen configuraciones cognitivas y éticas *con y a través*



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



del encuentro entre lo humano, lo tecnológico y el entorno, entendiéndose como una *poiesis* (producción) del otro y con el otro. La tecnología se establece, así como un polo co-constitutivo de prácticas situadas, cuya eficacia ontológica depende de la intra-acción con el entorno sociotécnico.

Co-enactivación (mecanismo operacional): La co-enactivación describe la consecuencia dinámica y funcional de la fusión entre el sistema humano y la tecnología. Se evidencia en la emergencia conjunta de la acción y la identidad, tal como se observa en la investigación sobre exoesqueletos (que reasignan la representación corporal) y en sistemas inmersivos como la realidad virtual, donde la integración multisensorial mejora la funcionalidad del sistema humano-tecnología (efecto ventrílocuo). Una carga cognitiva baja funciona como métrica de una integración subjetiva exitosa y transparente, indicando que la tecnología ha sido internalizada o co-activada.

En este paradigma final, el sujeto se define como un ensamblaje compuesto de elementos humanos, no orgánicos y maquínicos, donde el límite del yo se reconfigura y se redistribuye en una subjetividad distribuida. El grado de esta redistribución nunca es una disolución total, ya que se mantiene la base autopoiética, esto es, la continuidad biológica y la identidad del agente humano, expresándose un proceso de hibridación que ocurre bajo las siguientes condiciones constitutivas: condiciones de emergencia (tecnologías y prácticas), límites y contraejemplos (no-incorporación)



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Es decir, la subjetividad distribuida no es un estado universal, por ende, no ocurre co-enactivación - y el límite del yo resiste la redistribución- en casos de uso episódico o instrumental (externalización funcional), de modo que cuando se produce una alienación por la interfaz, a como ocurre con el rechazo activo del dispositivo, o cuando existe una resistencia práctica a la incorporación del elemento heteropoiético en el dominio normativo del sujeto.

En el análisis final, la migración hacia la subjetividad co-enactiva no solo plantea implicaciones, sino que demarca una agenda de investigación urgente y un nuevo punto de partida conceptual. Esta agenda se centra en tres ejes que solo pueden ser articulados bajo el andamiaje de la heteropoesis relacional y la co-enactivación:

- a) De la función a la normatividad.
- b) Del control a la co-producción de sentido.
- c) De la autonomía a la precariedad ontológica.

La migración hacia esta condición de subjetividad co-enactiva, reconocida como parte de la "tecnomonstruosidad" constitutiva, introduce implicaciones éticas profundas que exigen una responsabilidad más allá del antropocentrismo. El sujeto co-activado está marcado por la precariedad



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



estructural y la volatilidad, pues la pérdida del dispositivo conlleva la pérdida de la capacidad integrada. Por consiguiente, la agenda ética debe enfocarse en la reprogramación de las estructuras de acoplamiento que determinan qué tipo de subjetividad es posible o “co-activable”, exigiendo una reflexión que desmonte los binarismos modernos y las relaciones de dominación inherentes.

Referencias Bibliográficas

- Alimardani, M., & Hiraki, K. (2017). Development of a real-time brain-computer interface for interactive robot therapy: an exploration of eeg and emg features during hypnosis. *Int. J. Comput. Electric. Autom. Control Inform. Eng*, 11, 187-195.
- Barad, K. (2007). Conociendo el universo a mitad de camino: la física cuántica y el enredo de la materia y el significado. In. Durham: Duke University Press.
<https://doi.org/10.1215/9780822388128>
- Campagnoli, M. A., & Di Pego, A. (2023). Presentación del Dossier: Feminismos y posthumanismo. *Resistances. Journal of the Philosophy of History*, 4(7).
- Clark, A., & Chalmers, D. (2011). *La mente extendida*. KRK Oviedo.
- Di Paolo, E. A., Buhrmann, T., & Barandiaran, X. E. (2017). *Sensorimotor life: An enactive proposal*. Oxford University Press.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Díaz Sabán, M. L. (2022). Medios inmersivos como experiencias corporizadas. De la creación de metaversos, y otras realidades extendidas, desde el cuerpo y su movimiento.

Ferrando, D. (2024). Subjetividad y sobremodernidad. *Intercambio Psicoanalítico*, 15(1), 23-33.

Froese, T., Weber, N., Shpurov, I., & Ikegami, T. (2023). From autopoiesis to self-optimization: Toward an enactive model of biological regulation. *Biosystems*, 230, 104959.
<https://doi.org/10.1016/j.biosystems.2023.104959>

Gallagher, S. (2023). *Embodied and Enactive Approaches to Cognition*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/9781009209793>

Gao, T. (2025). From Disembodiment to Cosmic Ethics: The Evolution of Posthuman Subjectivity in Ted Chiang's "Exhalation". *English Studies*, 1-17.
<https://doi.org/10.1080/0013838X.2025.2522212>

García, E. (2023). Affectivity in mental disorders: an enactive-simondonian approach. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*. <https://doi.org/10.1007/s11097-023-09929-8>

Hildt, E. (2013). Cognitive Enhancement – A Critical Look at the Recent Debate. In E. Hildt & A. G. Franke (Eds.), *Cognitive Enhancement: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 1-14). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6253-4_1



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Hildt, E. (2015). What will this do to me and my brain? Ethical issues in brain-to-brain interfacing [Perspective]. *Frontiers in Systems Neuroscience, Volume 9 - 2015*.

Lebedev, M. A., & Nicolelis, M. A. L. (2006). Brain-machine interfaces: past, present and future. *Trends in Neurosciences*, 29(9), 536-546. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2006.07.004>

Malafouris, L. (2019). Mind and material engagement. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 18(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11097-018-9606-7>

Marasco, P. D., Hebert, J. S., Sensinger, J. W., Shell, C. E., Schofield, J. S., Thumser, Z. C.,...Orzell, B. M. (2018). Illusory movement perception improves motor control for prosthetic hands. *Science Translational Medicine*, 10(432), eaao6990. <https://doi.org/10.1126/scitranslmed.aao6990>

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (Vol. 42). Springer Science & Business Media.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2012). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (Vol. 42). Springer Science & Business Media.

Metzger, S. L., Littlejohn, K. T., Silva, A. B., Moses, D. A., Seaton, M. P., Wang, R.,...Chang, E. F. (2023). A high-performance neuroprosthesis for speech decoding and avatar control. *Nature*, 620(7976), 1037-1046. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06443-4>



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- Millière, R. (2024). Philosophy of cognitive science in the age of deep learning. *WIREs Cognitive Science*, 15(5), e1684. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/wcs.1684>
- Ouyang, L., Wu, J., Jiang, X., Almeida, D., Wainwright, C., Mishkin, P.,...Ray, A. (2022). Training language models to follow instructions with human feedback. *Advances in neural information processing systems*, 35, 27730-27744.
- Rivera-Novoa, A., & Duarte Arias, D. A. (2025). Generative Artificial Intelligence and Extended Cognition in Science Learning Contexts. *Science & Education*. <https://doi.org/10.1007/s11191-025-00660-1>
- Sharon, T. (2014). Posthuman Subjectivity: Beyond Modern Metaphysics. In T. Sharon (Ed.), *Human Nature in an Age of Biotechnology: The Case for Mediated Posthumanism* (pp. 135-174). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7554-1_6
- Siedl, S. M., & Mara, M. (2021). Exoskeleton acceptance and its relationship to self-efficacy enhancement, perceived usefulness, and physical relief: A field study among logistics workers. *Wearable Technologies*, 2, e10, Article e10. <https://doi.org/10.1017/wtc.2021.10>
- Simondon, G. (1958). Psychosociologie de la technicité (1960-1961). *Hors collection*, 25-129.
- Simondon, G. (2014). *Imagination et invention (1965-1966)*. Presses universitaires de France.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Suchman, L. A. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge university press.

Thompson, E. (2005). Sensorimotor subjectivity and the enactive approach to experience. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 4(4), 407-427. <https://doi.org/10.1007/s11097-005-9003-x>

Varela, F. J., Rosch, E., & Thompson, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/6730.001.0001>

Vnutsikh, A., & Komarov, S. (2023, 2023//). Technogenic Subjectivity and Its Social Projections. *Science and Global Challenges of the 21st Century – Innovations and Technologies in Interdisciplinary Applications*, Cham.

Willett, F. R., Kunz, E. M., Fan, C., Avansino, D. T., Wilson, G. H., Choi, E. Y.,...Henderson, J. M. (2023). A high-performance speech neuroprosthesis. *Nature*, 620(7976), 1031-1036. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06377-x>



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Estrategias audiovisuales para la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales

Audiovisual strategies for the projection of university image in digital environments

Estratégias audiovisuais para a projeção da imagem universitária em ambientes digitais

Armando Amed De La Rosa Petit

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

armando.delarosa@up.ac.pa.  <https://orcid.org/0009-0000-6344-6382>

Fecha de recepción: 9/3/26

Fecha de aceptación: 2/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9553>

Resumen

La transformación digital ha modificado significativamente las dinámicas de comunicación institucional dentro de las universidades, generando nuevos desafíos para la proyección de su imagen en entornos digitales. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar el uso de estrategias audiovisuales para la proyección de la imagen universitaria en plataformas digitales dentro del ámbito de la educación superior pública en Panamá. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento estructurado dirigido a estudiantes universitarios, orientado a conocer su percepción sobre el uso de recursos audiovisuales, la presencia digital institucional y el impacto de estos contenidos en la construcción de la imagen universitaria. Los resultados evidencian que los contenidos audiovisuales constituyen uno de los recursos comunicativos más efectivos para fortalecer la visibilidad institucional, mejorar la interacción con la comunidad estudiantil y consolidar la identidad universitaria en medios digitales. Asimismo, se identificó que las plataformas digitales se han convertido en espacios estratégicos para la difusión de información académica, institucional y cultural. Se concluye que la incorporación planificada de estrategias audiovisuales puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la imagen institucional de las universidades públicas, favoreciendo procesos de comunicación más dinámicos, accesibles y alineados con las prácticas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



digitales contemporáneas de la comunidad universitaria.

Palabras clave: comunicación, imagen de la marca, medios digitales, estrategias de comunicación, redes sociales.

Abstract

The digital transformation has significantly modified institutional communication dynamics within universities, generating new challenges for the projection of their image in digital environments. In this context, the present study aimed to analyze the use of audiovisual strategies for the projection of the university image on digital platforms within the context of public higher education in Panama. The research was developed under a quantitative descriptive approach, with a non-experimental and cross-sectional design. Data collection was carried out through a structured instrument applied to university students, aimed at identifying their perceptions regarding the use of audiovisual resources, institutional digital presence, and the impact of such content on the construction of university image. The results reveal that audiovisual content represents one of the most effective communication resources for strengthening institutional visibility, improving interaction with the student community, and consolidating university identity in digital media. Furthermore, digital platforms have become strategic spaces for the dissemination of academic, institutional, and cultural information. It is concluded that the planned incorporation of audiovisual strategies can significantly contribute to strengthening the institutional image of public universities, promoting more dynamic and accessible communication processes aligned with contemporary digital practices within the university community.

Keywords: Communication, brand image, digital media, communication strategies, social media.

Resumo

A transformação digital modificou significativamente as dinâmicas de comunicação institucional nas universidades, gerando novos desafios para a projeção de sua imagem em ambientes digitais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o uso de estratégias audiovisuais para a projeção da imagem universitária em plataformas digitais no âmbito da educação superior pública no Panamá. A pesquisa foi





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



desenvolvida sob uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, com um desenho não experimental e de corte transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de um instrumento estruturado aplicado a estudantes universitários, com o propósito de conhecer suas percepções sobre o uso de recursos audiovisuais, a presença digital institucional e o impacto desses conteúdos na construção da imagem universitária. Os resultados evidenciam que os conteúdos audiovisuais constituem um dos recursos comunicativos mais eficazes para fortalecer a visibilidade institucional, melhorar a interação com a comunidade estudantil e consolidar a identidade universitária nos meios digitais. Além disso, as plataformas digitais tornaram-se espaços estratégicos para a difusão de informações acadêmicas, institucionais e culturais. Conclui-se que a incorporação planejada de estratégias audiovisuais pode contribuir significativamente para o fortalecimento da imagem institucional das universidades públicas, favorecendo processos de comunicação mais dinâmicos, acessíveis e alinhados às práticas digitais contemporâneas da comunidade universitária.

Palavras-chave: Comunicação, imagem da marca, meios digitais, estratégias de comunicação, redes sociais.

Introducción

En las últimas décadas, el desarrollo de las tecnologías digitales ha generado transformaciones significativas en los procesos de comunicación, acceso a la información y construcción del conocimiento. En el ámbito educativo, estas transformaciones han impulsado la incorporación de herramientas tecnológicas que amplían las posibilidades de interacción, aprendizaje colaborativo y acceso a recursos académicos. Dentro de este contexto, las redes sociales digitales han adquirido una relevancia creciente, especialmente entre estudiantes universitarios, quienes las utilizan no solo con fines recreativos, sino también como medios de intercambio de información y apoyo académico (Area y Adell, 2009).

Las redes sociales se han convertido en espacios virtuales donde los usuarios pueden crear perfiles, compartir



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



contenidos e interactuar con otros miembros de una comunidad digital. Estas plataformas permiten la circulación rápida de información, la formación de redes de colaboración y la generación de dinámicas comunicativas que trascienden los límites del aula tradicional. Según Cabero-Almenara y Llorente-Cejudo (2015), el uso de redes sociales en contextos educativos puede favorecer procesos de aprendizaje más participativos y horizontales, al facilitar la interacción constante entre estudiantes y docentes.

En el contexto de la educación superior, diferentes investigaciones han señalado que las redes sociales pueden contribuir al fortalecimiento de los procesos de aprendizaje cuando son utilizadas con propósitos académicos. Estas herramientas permiten compartir materiales educativos, resolver dudas de manera colaborativa y mantener canales de comunicación permanentes entre los miembros de una comunidad académica (García-Aretio, 2017). Asimismo, plataformas como Facebook, WhatsApp o Instagram han sido utilizadas en entornos universitarios para la difusión de información académica, la coordinación de actividades académicas y el apoyo en la organización de trabajos grupales.

No obstante, el impacto de las redes sociales en el aprendizaje universitario continúa siendo objeto de debate en la literatura científica. Mientras algunos estudios destacan su potencial para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, otros señalan que su uso excesivo o no orientado pedagógicamente puede generar distracciones o afectar la concentración de los estudiantes (Selwyn, 2012). En este sentido, diversos autores coinciden en que el valor educativo de las redes sociales depende en gran medida de la manera en que estas plataformas son integradas dentro de las dinámicas académicas y del acompañamiento pedagógico que se realice en su utilización (Gutiérrez-Portlán, Román-García y Sánchez-Vera, 2018).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En América Latina, el crecimiento del acceso a internet y a dispositivos móviles ha facilitado la expansión del uso de redes sociales entre estudiantes universitarios. Esta situación ha generado nuevas oportunidades para explorar el papel que estas plataformas desempeñan en los procesos de aprendizaje y en la interacción académica dentro de las instituciones de educación superior. En particular, resulta relevante analizar cómo los estudiantes utilizan estas herramientas digitales en su vida académica cotidiana y de qué manera influyen en la construcción de conocimientos y en el desarrollo de actividades educativas.

En este contexto, el presente estudio se centra en analizar el uso de las redes sociales como herramientas de apoyo al aprendizaje en estudiantes del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) de la Universidad de Panamá. A partir de este enfoque, la investigación busca identificar las plataformas más utilizadas por los estudiantes, así como explorar la percepción que estos tienen sobre su utilidad en el desarrollo de actividades académicas y en los procesos de aprendizaje dentro del entorno universitario.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño de tipo descriptivo, orientado a analizar las estrategias audiovisuales utilizadas para la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales. Este tipo de diseño permite examinar fenómenos comunicacionales en su contexto natural, identificando características, dinámicas y prácticas asociadas a los procesos de producción y difusión de contenidos institucionales. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), los estudios descriptivos tienen como propósito especificar las propiedades, características y perfiles de fenómenos sociales o institucionales sometidos a análisis, lo que resulta particularmente pertinente cuando se busca generar diagnósticos que



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



permitan comprender el funcionamiento de procesos comunicacionales dentro de una organización.

El estudio adoptó un enfoque metodológico mixto con predominio cualitativo, debido a la naturaleza del objeto de estudio y a la necesidad de integrar diferentes perspectivas de análisis para comprender las prácticas comunicacionales en el ámbito universitario. El componente cualitativo permitió explorar en profundidad las dinámicas de producción audiovisual institucional, así como las percepciones y valoraciones de los actores que interactúan con los contenidos difundidos en plataformas digitales. La investigación cualitativa se orienta a comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y dentro de los contextos en los que estos se desarrollan, reconociendo que la realidad social se construye a través de procesos simbólicos y culturales que requieren una interpretación contextualizada (Denzin y Lincoln, 2011). En el ámbito de la comunicación institucional, este enfoque facilita el análisis de las narrativas audiovisuales, los discursos visuales y los elementos simbólicos que contribuyen a la construcción de la identidad y la imagen institucional.

De manera complementaria, se incorporó un componente cuantitativo mediante la aplicación de encuestas estructuradas que permitieron identificar tendencias generales relacionadas con el consumo de contenidos digitales institucionales, los niveles de interacción con las plataformas universitarias y la percepción de los usuarios respecto a la calidad, pertinencia y visibilidad de los materiales audiovisuales difundidos por la institución. La integración de ambos enfoques permitió desarrollar un proceso de triangulación metodológica que fortaleció la validez del análisis, al contrastar y complementar la información obtenida a través de diferentes técnicas de investigación.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Para la recolección de información se emplearon diversas estrategias metodológicas acordes con el enfoque mixto del estudio. En primer lugar, se utilizó la observación no participante como técnica de análisis del entorno digital institucional, lo que permitió examinar de manera sistemática los contenidos audiovisuales publicados en plataformas digitales universitarias, identificando aspectos relacionados con los formatos comunicativos, la frecuencia de publicación, las temáticas abordadas y los recursos técnicos utilizados en la construcción de los mensajes institucionales. Esta técnica permitió reconocer patrones narrativos, estéticos y comunicacionales presentes en la producción audiovisual institucional, así como su coherencia con la identidad y los objetivos de comunicación de la universidad.

Asimismo, se desarrollaron grupos focales con miembros de la comunidad universitaria, con el propósito de explorar percepciones, opiniones y experiencias relacionadas con el uso de contenidos audiovisuales como herramienta de comunicación institucional. Esta técnica facilitó la interacción entre los participantes y permitió recoger valoraciones colectivas sobre el impacto, la visibilidad y la pertinencia de los materiales audiovisuales difundidos en entornos digitales, contribuyendo a una comprensión más profunda de las dinámicas comunicacionales presentes en el contexto universitario.

De forma complementaria, se realizó un análisis de contenido de los materiales audiovisuales publicados en las plataformas digitales institucionales, considerando variables como la estructura narrativa, el lenguaje visual utilizado, los recursos técnicos empleados y la coherencia entre los contenidos difundidos y la imagen institucional proyectada por la universidad. Este procedimiento permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la estrategia comunicacional audiovisual desarrollada en el ámbito universitario.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En el componente cuantitativo se aplicó una encuesta estructurada dirigida a miembros de la comunidad universitaria, con el objetivo de identificar patrones de consumo de contenidos digitales institucionales, niveles de interacción con las plataformas universitarias y percepciones sobre la calidad y efectividad de los materiales audiovisuales producidos por la institución. Los resultados obtenidos a través de esta técnica permitieron complementar el análisis cualitativo y aportar información sistematizada para la construcción del diagnóstico institucional.

La investigación se desarrolló tomando como referencia un estudio de caso en un centro universitario público de Panamá, específicamente el Centro Regional Universitario de San Miguelito, perteneciente a la Universidad de Panamá. La selección de este contexto respondió a su relevancia como espacio de producción y difusión de contenidos institucionales en entornos digitales, así como a su interacción constante con comunidades académicas y sociales a través de plataformas digitales. La población del estudio estuvo conformada por actores vinculados directa o indirectamente con el centro universitario, incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo que interactúan con los contenidos audiovisuales institucionales.

La muestra estuvo integrada por cincuenta participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, complementado con criterios de cuotas que permitieron asegurar la representación de diferentes sectores de la comunidad universitaria. En este sentido, la muestra incluyó treinta estudiantes, quince docentes y cinco miembros del personal administrativo o directivo, quienes aportaron distintas perspectivas sobre la producción, difusión y percepción de los contenidos audiovisuales



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



institucionales.

El proceso de recolección de datos se desarrolló en varias etapas. En una primera fase se realizó la revisión y observación sistemática de las plataformas digitales institucionales con el fin de identificar los principales tipos de contenidos audiovisuales difundidos por el centro universitario. Posteriormente se llevaron a cabo las sesiones de grupos focales con miembros de la comunidad universitaria, lo que permitió explorar de manera cualitativa las percepciones sobre la comunicación institucional y el papel de los contenidos audiovisuales en la construcción de la imagen universitaria. Paralelamente se aplicaron las encuestas estructuradas a los participantes seleccionados, con el propósito de recopilar información cuantitativa relacionada con hábitos de consumo digital, niveles de interacción con las plataformas institucionales y valoración general de los contenidos audiovisuales producidos por la universidad.

Finalmente, la información recopilada fue organizada, sistematizada y analizada mediante un proceso de triangulación metodológica que integró los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas de investigación. Este procedimiento permitió contrastar los resultados cualitativos y cuantitativos, generando una visión integral del fenómeno estudiado y proporcionando insumos relevantes para el análisis de las estrategias audiovisuales utilizadas en la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales.

Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación se derivan del análisis de los datos recolectados mediante los instrumentos aplicados en el marco del enfoque metodológico mixto. La información se obtuvo a partir de una encuesta estructurada aplicada a miembros de la comunidad universitaria y de sesiones de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



grupos focales que permitieron profundizar cualitativamente en las percepciones sobre la comunicación audiovisual institucional. El análisis de los resultados se orientó a identificar patrones de consumo, percepciones sobre la identidad institucional proyectada en entornos digitales y oportunidades de mejora en la producción de contenidos audiovisuales universitarios.

En el componente cuantitativo, la encuesta fue aplicada a una muestra de 50 participantes pertenecientes a la comunidad universitaria, integrada por un 60% de estudiantes, un 30% de docentes y un 10% de personal administrativo. Esta distribución permitió recoger perspectivas diversas sobre el uso y la percepción de los contenidos audiovisuales institucionales en entornos digitales.

En relación con la edad de los participantes, el grupo predominante corresponde al rango entre 18 y 24 años, seguido por el segmento entre 25 y 34 años. Estos resultados evidencian que la mayor parte de los participantes pertenece a generaciones con un elevado nivel de interacción en plataformas digitales, aspecto pertinente para el análisis del consumo de contenidos audiovisuales institucionales.

Respecto a la frecuencia de acceso a contenidos audiovisuales producidos por la institución, el 46% de los participantes indicó que los consume de manera ocasional, mientras que el 24% manifestó acceder a ellos con frecuencia. Por su parte, el 20% señaló consumirlos raramente y el 10% afirmó no acceder a este tipo de contenidos. Estos datos sugieren una presencia moderada de los contenidos institucionales en el ecosistema digital de la comunidad universitaria, lo que podría estar asociado a la falta de sistematicidad en la producción y difusión de materiales audiovisuales.



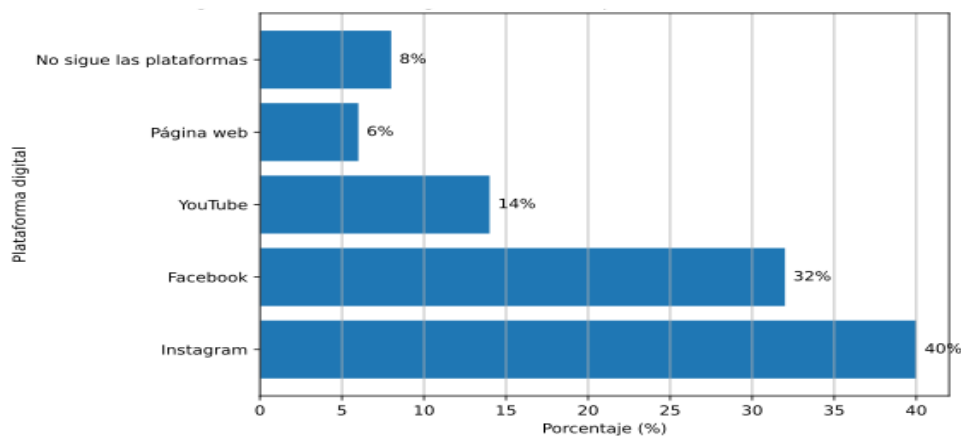
Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En cuanto a las plataformas digitales utilizadas con mayor frecuencia para acceder a contenidos institucionales, Instagram se posiciona como la red social predominante con un 40% de preferencia, seguida por Facebook con un 32%. Por su parte, YouTube alcanza un 14%, mientras que la página web institucional registra un 6%. Además, un 8% de los encuestados indicó no seguir las plataformas digitales del centro universitario.

Figura 1.

Plataformas digitales utilizadas para acceder a contenidos institucionales.



La Figura 1 evidencia que las redes sociales de carácter visual e interactivo constituyen los principales canales de acceso a la información institucional por parte de la comunidad universitaria. La predominancia de Instagram y Facebook sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación digital mediante la producción sistemática de contenidos audiovisuales adaptados a las dinámicas de estas plataformas, con el

propósito de incrementar el alcance, la participación y el posicionamiento de la identidad institucional en los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



entornos digitales.

La valoración de la calidad de los contenidos audiovisuales institucionales revela percepciones diversas. Un 36% de los participantes calificó la calidad como regular, mientras que el 26% la considera buena. Solo el 8% la evalúa como muy buena y el 10% como mala. Asimismo, un 20% manifestó no haber visualizado contenidos audiovisuales producidos por la institución. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer tanto la calidad técnica como las estrategias narrativas de los contenidos difundidos en las plataformas digitales institucionales.

En relación con la representación de la identidad institucional, el 44% de los encuestados expresó desacuerdo con la afirmación de que los contenidos audiovisuales reflejan adecuadamente la identidad del centro universitario. En contraste, el 20% manifestó estar de acuerdo y el 6% totalmente de acuerdo. Por otra parte, un 16% expresó total desacuerdo y un 14% indicó no tener una opinión definida. Este hallazgo pone de manifiesto la existencia de una brecha entre la identidad institucional reconocida por la comunidad universitaria y su proyección comunicacional en los entornos digitales.

Al analizar las preferencias de contenido audiovisual, los participantes señalaron que los testimonios de estudiantes y egresados constituyen uno de los formatos más atractivos, seguidos por contenidos relacionados con actividades académicas y culturales y por la presentación de la oferta académica. Asimismo, un grupo significativo de participantes manifestó interés en todos los tipos de contenido mencionados. Estos resultados indican una preferencia por narrativas centradas en experiencias reales y en la visibilización de la vida universitaria.

En relación con los formatos audiovisuales preferidos para acceder a contenidos institucionales, el 42% de

los participantes manifestaron preferencia por los videos de duración media, entre uno y tres minutos,





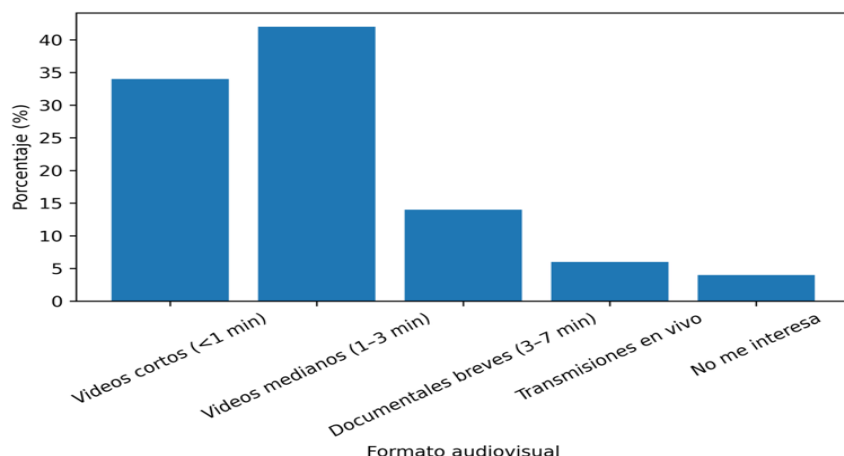
Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



constituyéndose en el formato de mayor aceptación. En segundo lugar, el 34% indicó una preferencia por los videos cortos de menos de un minuto. Por su parte, los documentales breves alcanzaron un 14% de preferencia, mientras que las transmisiones en vivo registraron un 6%. Asimismo, un 4% de los encuestados señaló no tener interés en este tipo de contenidos.

Figura 2.

Formatos audiovisuales preferidos para contenidos institucionales.



La Figura 2 evidencia una marcada preferencia de la comunidad universitaria por formatos audiovisuales dinámicos y de corta duración. La inclinación hacia videos de entre uno y tres minutos, así como hacia piezas de menos de un minuto, sugiere la necesidad de diseñar estrategias de comunicación institucional alineadas

con las dinámicas de consumo digital contemporáneo, caracterizadas por la inmediatez, la accesibilidad y la capacidad de captar la atención de las audiencias en períodos reducidos de tiempo.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



Un hallazgo relevante del estudio se relaciona con la importancia atribuida a la producción de contenidos audiovisuales institucionales. El 92% de los participantes considera necesario incrementar la producción de este tipo de materiales, lo que evidencia una alta valoración del audiovisual como herramienta estratégica para la comunicación universitaria y el fortalecimiento de la presencia institucional en los entornos digitales. Asimismo, el análisis de la disposición a participar en la producción de contenidos revela una actitud favorable dentro de la comunidad universitaria. El 36% de los encuestados manifestó interés en participar activamente en la creación de contenidos, mientras que el 34% indicó que lo haría si se le solicitara. Por su parte, el 20% expresó que no participaría directamente, aunque estaría dispuesto a compartir los contenidos producidos, y solo un 10% manifestó no tener interés en involucrarse. Estos resultados sugieren la existencia de condiciones favorables para implementar modelos participativos de producción audiovisual institucional.

En el componente cualitativo, el análisis de los grupos focales permitió identificar diversos obstáculos estructurales que limitan el desarrollo de una comunicación audiovisual más efectiva. Entre los principales factores señalados se encuentran la falta de planificación estratégica, la escasez de recursos técnicos, la ausencia de personal especializado y la limitada participación de la comunidad universitaria en los procesos de producción de contenidos.

No obstante, los grupos focales también evidenciaron una actitud positiva hacia la implementación de

modelos colaborativos de producción audiovisual. Tanto estudiantes como docentes manifestaron interés en participar activamente en la creación de contenidos institucionales, especialmente cuando estas actividades



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



pueden integrarse a procesos formativos académicos o a proyectos de aprendizaje colaborativo.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió construir un diagnóstico general del estado actual de la comunicación audiovisual institucional. Los hallazgos indican que, si bien existe una identidad institucional sólida y reconocida por la comunidad universitaria, su proyección en los entornos digitales presenta debilidades asociadas a la falta de planificación estratégica, las limitaciones técnicas en la producción de contenidos y la ausencia de una narrativa audiovisual estructurada. No obstante, también se identifican oportunidades significativas, particularmente en la disposición de la comunidad universitaria para participar en procesos colaborativos de producción y en la alta valoración del audiovisual como herramienta de comunicación institucional.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que las redes sociales constituyen actualmente uno de los principales canales de acceso a contenidos institucionales en el contexto universitario. El predominio de plataformas como Instagram y Facebook dentro de las preferencias de los participantes confirma la creciente centralidad de los entornos digitales en los procesos de comunicación institucional contemporáneos. En este sentido, diversos estudios han señalado que los medios sociales han transformado significativamente las dinámicas de producción y circulación de la información, permitiendo formas de comunicación más

horizontales e interactivas entre las instituciones y sus audiencias (Kaplan y Haenlein, 2010).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Asimismo, investigaciones sobre redes sociales digitales destacan que estas plataformas funcionan como espacios de interacción social donde los usuarios no solo consumen información, sino que también participan activamente en su difusión y reinterpretación (Boyd y Ellison, 2007). Esta característica adquiere especial relevancia en el ámbito universitario, donde los estudiantes utilizan las redes sociales como herramientas para acceder a información académica, compartir contenidos y establecer vínculos con la comunidad educativa. Desde una perspectiva más amplia, estos cambios se relacionan con las transformaciones estructurales de la comunicación en la sociedad contemporánea. De acuerdo con Manuel Castells (2009), el desarrollo de las tecnologías de la información ha dado lugar a una sociedad organizada en redes, en la cual la comunicación se articula a través de plataformas digitales que facilitan la circulación global de contenidos. En este contexto, las universidades se enfrentan al desafío de adaptar sus estrategias comunicativas a los nuevos entornos digitales donde interactúan sus públicos.

Por otra parte, la preferencia identificada por contenidos audiovisuales de corta y mediana duración refleja cambios significativos en los hábitos de consumo mediático de las audiencias universitarias. Tal como plantea Henry Jenkins (2008), la cultura de la convergencia se caracteriza por la circulación de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, lo que favorece la creación de experiencias comunicativas participativas y dinámicas. Dentro de este ecosistema mediático, los contenidos audiovisuales breves adquieren una especial relevancia debido a su capacidad para captar la atención de los usuarios en entornos digitales caracterizados por una alta densidad informativa.

En relación con los estudios de audiencias, Guillermo Orozco Gómez (2001) señala que los procesos de recepción mediática en la actualidad implican formas activas de interpretación y apropiación de los mensajes



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



por parte de los usuarios. Esto significa que las audiencias contemporáneas no se limitan a recibir información, sino que participan activamente en su resignificación dentro de los contextos culturales y tecnológicos en los que interactúan.

De igual manera, diversos autores han destacado el papel de las plataformas digitales en la configuración de nuevas formas de interacción social y cultural. Van Dijck (2016) sostiene que las redes sociales constituyen infraestructuras comunicativas que influyen en la manera en que los usuarios producen, comparten y consumen contenidos en línea. A su vez, Scolari (2013) argumenta que los ecosistemas mediáticos actuales se caracterizan por la expansión de narrativas transmedia que circulan a través de diferentes plataformas digitales, permitiendo la integración de diversos formatos comunicativos, entre ellos el audiovisual.

En el ámbito específico de la educación superior, las investigaciones de Selwyn (2012) y Junco (2014) han demostrado que el uso de redes sociales en contextos universitarios puede favorecer los procesos de interacción académica y la difusión de información institucional. Estas plataformas permiten a las universidades establecer canales de comunicación más directos con los estudiantes, fortaleciendo los procesos de participación y construcción de comunidades digitales dentro del entorno educativo.

Finalmente, estudios recientes sobre comunicación digital en instituciones educativas destacan que la incorporación de estrategias audiovisuales en las plataformas sociales contribuye a mejorar la visibilidad

institucional y la interacción con los públicos universitarios (Area y Pessoa, 2012; García-Canclini, 2015; Covi Druetta, 2019). En este sentido, los resultados obtenidos en la presente investigación refuerzan la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



importancia de diseñar estrategias de comunicación audiovisual adaptadas a las dinámicas de consumo mediático propias de las audiencias universitarias contemporáneas.

Conclusiones

El presente estudio permitió analizar las dinámicas de acceso y consumo de contenidos digitales en el contexto universitario, identificando las plataformas y formatos audiovisuales que presentan mayor nivel de preferencia entre los miembros de la comunidad académica. Los resultados evidencian que las redes sociales se han consolidado como uno de los principales canales de comunicación institucional, particularmente aquellas plataformas que privilegian el uso de recursos visuales y audiovisuales. Este hallazgo confirma la creciente relevancia de los entornos digitales en los procesos contemporáneos de interacción entre las instituciones universitarias y sus audiencias.

Asimismo, la investigación demuestra que los formatos audiovisuales de corta y mediana duración son los más valorados por los usuarios, lo cual refleja cambios significativos en los hábitos de consumo mediático de las audiencias universitarias. La preferencia por contenidos breves, dinámicos y visualmente atractivos evidencia la necesidad de que las instituciones educativas adapten sus estrategias comunicativas a las lógicas de producción y circulación de contenidos propias de los ecosistemas digitales actuales.

Desde una perspectiva institucional, los resultados obtenidos aportan información relevante para el

fortalecimiento de las estrategias de comunicación audiovisual universitaria. La identificación de las plataformas digitales más utilizadas y de los formatos audiovisuales preferidos por los usuarios constituye un





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



insumo valioso para la planificación de contenidos institucionales orientados a mejorar la difusión de información, la interacción con la comunidad académica y el posicionamiento institucional en entornos digitales.

Finalmente, este estudio contribuye al campo de la comunicación digital universitaria al proporcionar evidencia empírica sobre el papel estratégico del audiovisual en los procesos de comunicación institucional dentro del ámbito académico. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis de las narrativas audiovisuales empleadas por las universidades en sus plataformas digitales, así como en su impacto en la participación estudiantil, la construcción de identidad institucional y la consolidación de comunidades académicas en entornos digitales.

Referencias Bibliográficas

Area, M., & Adell, J. (2009). E-learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales. En J. De Pablos

(Coord.), *Tecnología educativa: La formación del profesorado en la era de Internet* (pp. 391-424).

Málaga: Aljibe.

[https://www.researchgate.net/publication/216393113_E-](https://www.researchgate.net/publication/216393113_E-learning_ensenar_y_aprender_en_espacios_virtuales)

[learning_ensenar_y_aprender_en_espacios_virtuales](https://www.researchgate.net/publication/216393113_E-learning_ensenar_y_aprender_en_espacios_virtuales)

Cabero-Almenara, J., & Llorente-Cejudo, M. C. (2015). Las redes sociales aplicadas a la formación. *Revista Complutense de Educación*, 26, 253-272.

https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2015.v26.47078

Cabero-Almenara, J., Barroso-Osuna, J., Llorente-Cejudo, M. C., & Yanes-Cabrera, C. (2016). Redes





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



sociales y tecnologías de la información y la comunicación en educación. *Revista de Educación a Distancia*, 51.

<https://revistas.um.es/red/article/view/275131>

De la Hoz, L., Acevedo, D., & Torres, J. (2015). Uso de redes sociales en el proceso de enseñanza y aprendizaje por los estudiantes universitarios. *Formación Universitaria*, 8(4), 77-84.

<https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000400009>

García-Aretio, L. (2017). *Educación a distancia y virtual: calidad, innovación y nuevos retos*. Madrid: UNED.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=711250>

Gutiérrez-Portlán, I., Román-García, M., & Sánchez-Vera, M. (2018). Estrategias de uso académico de redes sociales en estudiantes universitarios. *Comunicar*, 26(54), 57-66.

<https://doi.org/10.3916/C54-2018-06>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9781456260965-latam>

Selwyn, N. (2012). *Social media in higher education*. Londres: Routledge.

<https://www.educationarena.com/social-media-in-higher-education>

Túñez-López, M., Sixto-García, J., & Guevara-Castillo, M. (2011). Redes sociales y educación universitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 66.

https://www.revistalatinacs.org/11/art/940_Santiago/01_Tunez.html

Valerio-Ureña, G., & Valenzuela-González, J. (2011). Contacto de redes sociales en línea como apoyo al





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



aprendizaje. *Apertura*, 3(2).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68822701002>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Políticas Públicas como motor de una Gestión gubernamental eficiente

Public policies as the driving force behind efficient government management

Políticas públicas como força motriz por trás da gestão governamental eficiente

Sara Rosario Carrera de González

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

rosario.carreradegonzalez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0005-4847-0495>

Federico Donoso-Arcia

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

federico.donoso@up.ac.pa  <https://orcid.org/ID 0009-0009-2732-4930>

Fecha de recepción: 14/2/26

Fecha de aceptación: 22/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9710>

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de las políticas públicas en la gestión gubernamental efectiva en Panamá, partiendo de la premisa de que la calidad del ciclo de las políticas públicas, formulación, implementación y evaluación influye de manera directa en el desempeño del Estado. El objetivo fue identificar los factores institucionales, administrativos y políticos que inciden en la efectividad de la gestión pública, así como examinar las principales limitaciones que afectan la capacidad gubernamental para generar resultados orientados al bienestar ciudadano. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 21 profesionales vinculados al sector público, académico e institucional, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



organizado en cinco dimensiones de análisis. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes. Los resultados evidencian que la fase de formulación de políticas públicas presenta avances significativos en la definición de objetivos y el uso de evidencia técnica. No obstante, se identifican debilidades en la implementación, particularmente en la insuficiencia presupuestaria, la limitada coordinación interinstitucional y la influencia de factores políticos. Asimismo, la evaluación de las políticas públicas muestra una baja institucionalización y limitada transparencia. En cuanto a los resultados, predomina una percepción crítica respecto a la mejora de los servicios públicos, la eficiencia y la equidad.

Palabras clave: Elaboración de políticas; gestión; institucionalización; transparencia.

Abstract

This study analyzes the impact of public policies on effective government management in Panama, based on the premise that the quality of the public policy cycle—formulation, implementation, and evaluation—directly influences the performance of the State. The objective was to identify the institutional, administrative, and political factors that affect the effectiveness of public management, as well as to examine the main limitations that affect the government's capacity to generate results oriented toward citizen well-being. The research was conducted using a quantitative, descriptive approach with a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 21 professionals from the public, academic, and institutional sectors, selected through purposive non-probability sampling. Data was collected using a structured questionnaire with a Likert scale, organized into five dimensions of analysis. The data were processed using descriptive statistics, including frequencies and percentages. The results show that the public policy formulation phase has made significant progress in defining objectives and using technical evidence. However, weaknesses in implementation have been identified, particularly in budgetary insufficiency, limited inter-institutional coordination, and the influence of political factors. Furthermore, the evaluation of public policies reveals low institutionalization and limited transparency. Regarding the results, a critical perception prevails concerning the improvement of public services, efficiency, and equity.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANISATIONS
SCHOLARLY
RESOURCES



Keywords: Policy-making; management; institutionalization; transparency.

Resumo

Este estudo analisa o impacto das políticas públicas na gestão governamental eficaz no Panamá, partindo da premissa de que a qualidade do ciclo de políticas públicas – formulação, implementação e avaliação – influencia diretamente o desempenho do Estado. O objetivo foi identificar os fatores institucionais, administrativos e políticos que afetam a eficácia da gestão pública, bem como examinar as principais limitações que afetam a capacidade do governo de gerar resultados orientados para o bem-estar do cidadão. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem quantitativa e descritiva, com um delineamento transversal não experimental. A amostra foi composta por 21 profissionais dos setores público, acadêmico e institucional, selecionados por meio de amostragem não probabilística intencional. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com escala Likert, organizado em cinco dimensões de análise. Os dados foram processados utilizando estatística descritiva, incluindo frequências e percentagens. Os resultados mostram que a fase de formulação de políticas públicas apresentou avanços significativos na definição de objetivos e na utilização de evidências técnicas. Contudo, foram identificadas fragilidades na implementação, particularmente na insuficiência orçamentária, na limitada coordenação interinstitucional e na influência de fatores políticos. Além disso, a avaliação das políticas públicas revela baixa institucionalização e transparência limitada. Em relação aos resultados, prevalece uma percepção crítica quanto à melhoria dos serviços públicos, da eficiência e da equidade.

Palavras-chave: Elaboração de políticas; gestão; institucionalização; transparência.

Introducción

En las últimas décadas, el debate sobre la efectividad del accionar gubernamental ha estado cada vez más vinculado con la calidad de las políticas públicas. Las políticas públicas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



constituyen el principal instrumento mediante el cual los gobiernos intentan dar respuesta a las demandas sociales, distribuir recursos y promover el desarrollo en diferentes áreas. En este sentido, su correcta formulación, implementación y evaluación se vuelven factores determinantes para alcanzar una gestión gubernamental efectiva.

Históricamente, muchos gobiernos han enfrentado dificultades para traducir sus programas y planes en resultados tangibles para la ciudadanía. Estas falencias suelen estar relacionadas con debilidades en el diseño de políticas, falta de coordinación institucional, escasa participación ciudadana, y problemas en la asignación de recursos y el seguimiento de los resultados. A su vez, en contextos marcados por la desconfianza hacia las instituciones públicas, la percepción de una gestión ineficaz puede agudizar la desconexión entre el Estado y la sociedad.

Sobre esta base, resulta crucial analizar de qué manera las políticas públicas inciden en la calidad de la gestión gubernamental. No se trata solo de evaluar la existencia de políticas, sino de estudiar su impacto real en la eficiencia administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de generar bienestar. La relación entre políticas públicas bien estructuradas y una gestión estatal efectiva no es automática, sino que depende de múltiples factores políticos, sociales, económicos e institucionales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



En el contexto panameño, el fortalecimiento de la gestión gubernamental ha sido una prioridad constante, especialmente ante las crecientes demandas ciudadanas por servicios públicos de calidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos del Estado. En este marco, las políticas públicas juegan un papel central como herramientas para planificar, ejecutar y evaluar las acciones del gobierno, orientadas al desarrollo económico, social y ambiental del país. Por tanto, su formulación, implementación y evaluación son determinantes para lograr una gestión gubernamental efectiva.

Durante las últimas décadas, Panamá ha experimentado avances significativos en materia de institucionalidad, crecimiento económico e inversión pública. Sin embargo, persisten desafíos estructurales en sectores clave como educación, salud, vivienda y seguridad, los cuales reflejan debilidades en la formulación e implementación de políticas públicas.

Muchas veces, estas políticas carecen de continuidad, evaluación efectiva o articulación interinstitucional, lo que limita su impacto real sobre la calidad de vida de la población. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), Panamá presenta un Índice de Desarrollo Humano alto, pero con una de las mayores desigualdades de América Latina. Esta paradoja refleja una desconexión entre el crecimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



macroeconómico y el impacto de las políticas públicas sobre la equidad y el bienestar. A esto se suma una percepción ciudadana generalizada de ineficiencia y desconfianza hacia la administración pública, alimentada por casos de corrupción, burocracia excesiva y falta de resultados tangibles. Esta situación evidencia la necesidad de analizar con mayor profundidad cómo las políticas públicas están influyendo positiva o negativamente en la capacidad del gobierno para gestionar de manera eficaz, responder a los retos sociales y cumplir con sus objetivos estratégicos.

A nivel local, estudios como el de Herrera y Rodríguez (2021) señalan que muchas de las políticas implementadas por las instituciones gubernamentales en Panamá carecen de continuidad administrativa, evaluación de resultados y mecanismos de participación ciudadana. Esto afecta la eficacia de la gestión gubernamental, especialmente en áreas como educación, salud y desarrollo rural. A ello se suma una creciente percepción pública de

desconfianza hacia las instituciones estatales, reforzada por casos de corrupción, clientelismo y poca rendición de cuentas.

En el plano internacional, organismos como la OCDE (2020) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) han enfatizado que la efectividad de la gestión pública depende no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



solo de la existencia de políticas públicas, sino de su diseño basado en evidencia, capacidad de implementación, articulación intersectorial y sistemas de monitoreo y evaluación. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por su parte, ha subrayado la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los Estados para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible en un entorno global complejo y cambiante.

En el caso panameño, el PNUD (2022) y la Contraloría General de la República han identificado retos persistentes en materia de planificación pública, ejecución presupuestaria y evaluación de políticas. A nivel académico, estudios llevados en la Universidad de Panamá, han mostrado cómo la falta de coordinación interinstitucional y la escasa cultura de evaluación han limitado el impacto de diversas políticas sociales. Además, informes del Banco Mundial (2020) destacan que, a pesar del crecimiento económico, Panamá necesita fortalecer su capacidad de planificación a largo plazo, mejorar la gestión de inversiones públicas y reducir las desigualdades regionales mediante políticas más focalizadas.

Para Merilee Grindle (2007) las “buenas políticas públicas” no garantizan automáticamente una buena gobernanza, pues esto requiere también de un aparato estatal competente, liderazgo político y participación social activa. Asimismo, el enfoque de gestión por resultados, promovido por instituciones como el BID, propone que una gestión gubernamental



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



efectiva debe medirse por el impacto real en la vida de las personas y no solo por el cumplimiento de metas administrativas.

En este contexto, resulta imprescindible analizar cómo las políticas públicas inciden en la calidad de la gestión gubernamental en Panamá identificando los factores que inciden en su formulación, implementación y evaluación. El objetivo de este estudio es examinar esa relación, identificando los factores que la potencian o limitan, y contribuir al diseño de políticas más coherentes, inclusivas y sostenibles.

De esta forma, el presente estudio se propone examinar el impacto de las políticas públicas para una gestión gubernamental efectiva que pueden estar reflejadas en el desempeño gubernamental, identificando tanto los factores que potencian esta relación como los obstáculos que la limitan. A través de este análisis, se busca contribuir a la comprensión de los elementos que hacen posible una gestión pública eficaz, orientada a resultados y centrada en las necesidades de la ciudadanía.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se orienta a la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de identificar patrones y tendencias en el fenómeno estudiado. Este enfoque permite medir variables y establecer relaciones entre ellas de manera objetiva, facilitando la generalización de los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

El estudio es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar las percepciones de los participantes en relación con las políticas públicas y su impacto en la gestión gubernamental. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades y características de un fenómeno determinado. Asimismo, se adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo. Este tipo de diseño resulta pertinente cuando se pretende analizar fenómenos en su contexto natural (Kerlinger y Lee, 2002).

La población estuvo conformada por profesionales vinculados al sector público, académico e institucional. La muestra estuvo integrada por 21 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando criterios de experiencia y conocimiento en políticas públicas. Este tipo de muestreo permite seleccionar sujetos que poseen características relevantes para el estudio (Tamayo y Tamayo, 2003).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La técnica empleada fue la encuesta, ampliamente utilizada en estudios cuantitativos para la obtención de información estandarizada. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado, organizado en cinco dimensiones: formulación, implementación, evaluación, resultados y factores determinantes de las políticas públicas. Las respuestas fueron medidas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, la cual permite evaluar actitudes y percepciones de los participantes de manera gradual (Rensis Likert, 1932).

La validez del instrumento se garantizó a través del juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en función de los objetivos del estudio. Este procedimiento es recomendado para asegurar la validez de contenido en investigaciones sociales (Hernández Sampieri et al., 2014). Se procuró la confiabilidad mediante la aplicación estandarizada del instrumento, asegurando condiciones uniformes durante la recolección de los datos. De igual forma, los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y porcentajes, lo que permitió organizar la información en tablas y facilitar su interpretación. Según Bunge (2000), la estadística descriptiva constituye una herramienta fundamental para resumir y presentar datos de manera clara y comprensible.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales, garantizando la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria de los encuestados. Asimismo, se aseguró



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



que la información recopilada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos, en concordancia con las buenas prácticas de la investigación científica.

Resultados

I. Datos sociodemográficos

Tabla 1.

Datos demográficos

Variables	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Femenino/	16	76.2 %
	Masculino	5	23.8 %
Edad	35 – 39 años	1	4.8 %
	40 – 44 años	1	4.8 %
	45 años o más	19	90.5 %
Nivel Educativo	Licenciatura	2	9.5 %
	Maestría	17	81.0 %
	Doctorado	2	9.5 %
Sector Laboral	Académico/ investigador	7	33.3 %
	Gobierno	7	33.3 %
	Nacional		
	Organismos públicos	6	28.6 %
	autónomos	1	4.8 %
Años de experiencia	Sector privado		
	5 – 9 años	4	19.0 %
	10 – 14 años	2	9.5 %
	15 – 19 años	4	19.0 %
	20 años o mas	11	52.4 %



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Los resultados presentados en la Tabla 1 evidencian que la muestra se caracteriza por un perfil sociodemográfico y profesional altamente calificado. En términos de género, se observa una predominancia femenina, representando el 76.2 % de los participantes, frente a un 23.8 % correspondiente al sexo masculino. En relación con la edad, destaca una marcada concentración en el grupo de 45 años o más (90.5 %), lo que indica la participación mayoritaria de individuos con amplia trayectoria profesional. En cuanto al nivel educativo, el 81.0 % de los encuestados posee estudios de posgrado y maestría, mientras que el 9.5 % cuenta con doctorado y otro 9.5 % con formación universitaria, lo que refleja un elevado nivel de cualificación académica.

Respecto al sector laboral, se evidencia una distribución equilibrada entre el ámbito académico/investigativo y el gobierno nacional, ambos con un 33.3 %, seguidos por los organismos públicos autónomos (28.6 %) y una menor representación del sector privado (4.8 %). Esta composición resulta pertinente para los objetivos del estudio, al integrar tanto perspectivas teóricas como prácticas en el análisis de las políticas públicas. Por otra parte, los años de experiencia en el sector público revelan que más de la mitad de los participantes (52.4 %) cuenta con 20 años o más de trayectoria, mientras que el resto se distribuye entre rangos de experiencia media (15 a 19 años y 5 a 9 años, con 19.0 % cada uno) y menor proporción en el rango de 10 a 14 años (9.5 %). En conjunto, estos resultados evidencian la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participación de profesionales con una sólida experiencia y conocimiento acumulado del funcionamiento del aparato estatal, lo cual fortalece la validez y profundidad del análisis sobre la gestión gubernamental y las políticas públicas.

II. Dimensión A: Formulación de políticas públicas

Tabla 2

Percepción sobre la Formulación de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Claridad de los objetivos	4.8 %	14.3 %	19.0 %	38.1 %	23.8 %
Uso de evidencias técnicas y datos empíricos	0.0 %	9.5 %	28.6 %	42.9 %	19.0 %
Metas medibles y plazos concretos	0.0 %	14.3 %	33.3 %	9.5 %	42.9 %
Consultas con actores sociales	0.0 %	14.3 %	38.1 %	33.3 %	14.3 %
Adecuación de instrumentos de política pública	0.0 %	9.5 %	23.8 %	52.4 %	14.3 %
Marcos legales facilitan la formulación	0.0 %	0.0 %	38.1 %	38.1 %	23.8 %
Influencia político-partidaria afecta la objetividad	4.8 %	9.5 %	19.0 %	28.6 %	38.1 %
Coordinación interinstitucional	9.5 %	33.3 %	28.6 %	23.8 %	4.8 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de formulación de políticas públicas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



evidencian una tendencia predominantemente favorable en aspectos clave del proceso, aunque acompañada de percepciones intermedias y críticas que revelan áreas de mejora. En particular, la claridad de los objetivos y el uso de evidencias técnicas presentan valoraciones positivas superiores al 60 %, lo que sugiere avances en la estructuración técnica de las políticas públicas. De igual manera, la adecuación de los instrumentos y el respaldo de los marcos legales son percibidos favorablemente por la mayoría de los participantes, lo que indica la existencia de condiciones institucionales relativamente sólidas para la formulación. No obstante, se identifican importantes niveles de neutralidad en variables como la definición de metas medibles, la realización de consultas con actores sociales y la aplicación de marcos legales, lo cual podría interpretarse como falta de sistematicidad, estandarización o claridad en estos procesos. Asimismo, la coordinación interinstitucional presenta una percepción mayoritariamente negativa (42.8 %), evidenciando debilidades en la articulación entre entidades durante la formulación de políticas.

Por otro lado, destaca una percepción crítica respecto a la influencia político-partidaria, donde el 66.7 % de los participantes considera que esta afecta la objetividad del proceso, lo que constituye un factor de riesgo para la toma de decisiones basada en criterios técnicos. En conjunto, estos hallazgos reflejan que, si bien existen avances en la formulación de políticas



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



públicas, persisten desafíos relacionados con la coordinación institucional, la participación de actores sociales y la reducción de la influencia política en los procesos técnicos.

II. Dimensión B: Implementación de políticas públicas

Tabla 3

Percepción sobre la Implementación de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Recursos humanos suficientes	0.0 %	23.8 %	42.9 %	14.3 %	19.0 %
Suficiencia del presupuesto	38.1 %	33.3 %	19.0 %	4.8 %	4.8 %
Procedimientos administrativos claros	9.5 %	23.8 %	38.1 %	23.8 %	4.8 %
Sistemas de seguimiento y monitoreo	14.3 %	28.6 %	42.9 %	9.5 %	4.8 %
Capacitación del personal	4.8 %	19.0 %	28.6 %	38.1 %	9.5 %
Coordinación entre niveles de gobierno	23.8 %	28.6 %	38.1 %	9.5 %	0.0 %
Prácticas clientelistas o corrupción afectan la ejecución	14.3 %	14.3 %	9.5 %	19.0 %	42.9 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de implementación de políticas públicas evidencian importantes limitaciones estructurales que afectan la ejecución efectiva de las





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



acciones gubernamentales. En particular, destaca una percepción mayoritariamente negativa respecto a la suficiencia del presupuesto, donde el 71.4 % de los participantes manifiesta desacuerdo, lo que sugiere restricciones financieras significativas que pueden comprometer el alcance y sostenibilidad de las políticas. De igual forma, la coordinación entre niveles de gobierno presenta una valoración predominantemente desfavorable (52.4 %), lo que evidencia debilidades en la articulación intergubernamental, un factor clave para la implementación efectiva.

Por otro lado, variables como la disponibilidad de recursos humanos, la existencia de procedimientos administrativos claros y el uso de sistemas de monitoreo presentan altos niveles de neutralidad, lo que podría interpretarse como falta de claridad, inconsistencias en su aplicación o desconocimiento por parte de los actores involucrados. En contraste, la capacitación del personal muestra una valoración mayoritariamente positiva (47.6 %), lo que sugiere avances en el fortalecimiento de capacidades técnicas dentro de la administración pública.

Asimismo, uno de los hallazgos más relevantes es la alta percepción de que las prácticas clientelistas o la corrupción afectan la ejecución de las políticas públicas, con un 61.9 % de respuestas en acuerdo, lo que pone de manifiesto la existencia de factores informales que



RED DE ORGANIZACIONES
ACADEMICAS DE AMERICA
LATINA



inciden negativamente en la gestión pública. En conjunto, estos resultados evidencian que, si bien existen capacidades instaladas en términos de capital humano, persisten desafíos críticos relacionados con la asignación de recursos, la coordinación institucional, la transparencia y los mecanismos de seguimiento, los cuales deben ser abordados para mejorar la efectividad de la implementación de las políticas públicas.

Dimensión C: Evaluación y ajuste de políticas

Tabla 4

Percepción sobre la Evaluación y Ajuste de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Evaluaciones periódicas de programas/políticas	23.8 %	9.5 %	42.9 %	19.0 %	4.8 %
Comunicación pública y transparente de resultados	33.3 %	14.3 %	19.0 %	14.3 %	19.0 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de evaluación y ajuste de políticas públicas evidencian importantes debilidades en los procesos de seguimiento, medición y transparencia institucional. En relación con la realización de evaluaciones periódicas, se



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



observa que la mayoría de los participantes (76.2 %) se concentra entre posiciones de desacuerdo y neutralidad, lo que sugiere que dichas evaluaciones no se realizan de manera sistemática o no son suficientemente visibles dentro de la institución. Esta situación limita la capacidad de generar procesos de aprendizaje organizacional y de mejora continua en la gestión pública.

Por otra parte, la comunicación pública de los resultados de evaluación presenta una tendencia similar, con un 66.7 % de respuestas ubicadas entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que evidencia percepciones de baja transparencia o limitada difusión de la información. Aunque un 33.3 % de los encuestados manifiesta una valoración positiva, esta proporción resulta insuficiente para garantizar estándares adecuados de rendición de cuentas.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que la evaluación y el ajuste de las políticas públicas constituyen áreas críticas que requieren fortalecimiento, especialmente en lo relativo a la institucionalización de mecanismos de evaluación periódica y a la transparencia en la comunicación de resultados. La ausencia o debilidad de estos procesos puede afectar la efectividad, legitimidad y sostenibilidad de las políticas públicas, al limitar la retroalimentación necesaria para su mejora continua.



Dimensión D: Resultados y eficacia percibida

Tabla 5

Percepción sobre los Resultados y la Eficacia de las Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Mejora en la calidad de los servicios públicos	33.3 %	14.3 %	33.3 %	9.5 %	9.5 %
Mayor eficiencia en la gestión gubernamental	28.6 %	14.3 %	28.6 %	19.0 %	9.5 %
Beneficio justo y equitativo a los grupos sociales	28.6 %	28.6 %	28.6 %	9.5 %	4.8 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de resultados y eficacia percibida evidencian una valoración predominantemente crítica por parte de los participantes en relación con el impacto de las políticas públicas. En cuanto a la mejora de la calidad de los servicios públicos, el 81.0 % de los encuestados se concentra entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que indica una percepción limitada sobre avances significativos en este ámbito. De manera similar, la eficiencia en la gestión gubernamental presenta un 71.4 % de respuestas agrupadas entre posiciones desfavorables y



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



neutrales, lo que sugiere que las políticas implementadas no han logrado consolidar mejoras sustanciales en el desempeño institucional. Asimismo, el aspecto más crítico se observa en la percepción de equidad en los beneficios de las políticas públicas, donde el 85.7 % de los participantes se ubica entre el desacuerdo y la neutralidad, evidenciando una percepción generalizada de desigualdad en la distribución de los beneficios. Este resultado pone de manifiesto limitaciones importantes en la capacidad de las políticas públicas para generar impactos inclusivos y equitativos en los diferentes grupos sociales.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que, desde la percepción de los actores encuestados, los resultados de las políticas públicas no alcanzan los niveles esperados en términos de calidad, eficiencia y equidad, lo que sugiere la necesidad de fortalecer tanto los procesos de implementación como los mecanismos de evaluación y ajuste, a fin de mejorar la efectividad de la gestión gubernamental.



Dimensión E: Factores que inciden en formulación/implementación/evaluación

Tabla 6

Factores que inciden en el éxito de las Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Capacidad técnica como factor determinante	4.8 %	9.5 %	23.8 %	38.1 %	23.8 %
Financiamiento externo facilita la implementación	0.0 %	14.3 %	42.9 %	23.8 %	19.0 %
Participación ciudadana mejora pertinencia y efectividad	0.0 %	4.8 %	28.6 %	33.3 %	33.3 %
Transparencia mejora los resultados	4.8 %	4.8 %	28.6 %	14.3 %	47.6 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de factores que inciden en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas evidencian una valoración mayoritariamente positiva respecto a los elementos clave que contribuyen al éxito de la gestión pública. En particular, la capacidad técnica institucional es reconocida como un factor determinante por el 61.9 % de los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participantes, lo que destaca la importancia del conocimiento especializado y las competencias profesionales en el diseño y ejecución de políticas públicas efectivas.

De igual manera, la participación ciudadana emerge como uno de los factores mejor valorados, con un 66.7 % de respuestas favorables, lo que refleja el reconocimiento de su papel en la mejora de la pertinencia, legitimidad y efectividad de las políticas públicas. En esta misma línea, la transparencia en la gestión presenta una valoración positiva significativa (61.9 %), evidenciando la relevancia de la rendición de cuentas y el acceso a la información como elementos que fortalecen los resultados de la acción gubernamental.

Por otro lado, la disponibilidad de financiamiento externo muestra una percepción más moderada, con un predominio de respuestas neutrales (42.9 %) y un 42.8 % de valoraciones positivas, lo que sugiere que, si bien este factor es relevante, su impacto puede variar dependiendo del contexto institucional y de la capacidad de gestión de los recursos.

En conjunto, estos hallazgos indican que los factores asociados a capacidades institucionales, participación social y transparencia son percibidos como elementos clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas, mientras que el financiamiento, aunque importante, no es considerado de



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
ACADEMIC
RESOURCES



manera uniforme como un determinante principal. Esto resalta la necesidad de fortalecer integralmente las capacidades del Estado para garantizar mejores resultados en la gestión gubernamental.

Análisis de los resultados

El análisis de las dimensiones evaluadas permite comprender de manera integral el estado de la formulación, implementación, evaluación y resultados de las políticas públicas en la institución objeto de estudio. En términos generales, los hallazgos evidencian una combinación de avances en aspectos técnicos y estructurales, junto con debilidades significativas que limitan la efectividad de la gestión gubernamental.

En la dimensión de formulación, se observa una valoración mayoritariamente positiva en cuanto a la claridad de los objetivos, el uso de evidencia técnica y la adecuación de los instrumentos de política pública, lo cual sugiere la presencia de capacidades técnicas alineadas con enfoques racionales de formulación. Estos resultados coinciden con lo planteado por William N. Dunn (2018), quien destaca la importancia de la claridad de objetivos y del uso de evidencia para garantizar decisiones públicas efectivas. Sin embargo, la presencia de niveles relevantes de neutralidad en variables como la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



participación de actores sociales, la definición de metas medibles y la aplicación de marcos legales evidencia una falta de sistematicidad en estos procesos, lo que limita su consistencia institucional.

En la dimensión de implementación, los resultados reflejan debilidades estructurales importantes, especialmente en lo relativo a la suficiencia presupuestaria y la coordinación interinstitucional, donde predominan valoraciones negativas. Estos hallazgos se alinean con lo señalado por Guy Peters (2015), quien advierte que la fragmentación institucional y la limitada disponibilidad de recursos afectan directamente la capacidad de ejecución de las políticas públicas. Asimismo, la percepción crítica sobre la influencia de prácticas clientelistas o corrupción confirma la existencia de factores informales que inciden negativamente en la gestión, tal como lo plantea Grindle (2004), al destacar el peso de los intereses políticos en los procesos gubernamentales.

Por su parte, la dimensión de evaluación y ajuste evidencia una de las principales debilidades del sistema analizado, caracterizada por la ausencia o limitada institucionalización de evaluaciones periódicas y la baja transparencia en la comunicación de resultados. La concentración de respuestas en posiciones de neutralidad y desacuerdo sugiere la falta de una cultura de evaluación consolidada, lo cual restringe los procesos de aprendizaje organizacional. En este sentido, Eugene Bardach (2012) enfatiza que la evaluación constituye un componente esencial para la mejora continua de las políticas públicas, permitiendo ajustar estrategias y optimizar resultados.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En la dimensión de resultados y eficacia percibida, los hallazgos muestran una valoración predominantemente crítica en relación con el impacto de las políticas públicas en la calidad de los servicios, la eficiencia gubernamental y la equidad social. La mayoría de los encuestados se concentra entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que evidencia una brecha significativa entre la formulación de políticas y sus resultados efectivos. Este resultado sugiere que las limitaciones identificadas en la implementación y evaluación inciden directamente en la baja percepción de efectividad.

Finalmente, en la dimensión de factores determinantes, se observa una valoración positiva respecto al papel de la capacidad técnica, la participación ciudadana y la transparencia como elementos clave para el éxito de las políticas públicas. Estos resultados coinciden con lo planteado por Elinor Ostrom (2005), quien resalta la importancia de la participación y la gobernanza colaborativa para mejorar la efectividad y legitimidad de las políticas. No obstante, el financiamiento externo presenta una valoración más moderada, lo que sugiere que su impacto depende de la capacidad institucional para gestionarlo adecuadamente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En conjunto, el análisis evidencia que, si bien existen bases técnicas sólidas en la formulación de políticas públicas, persisten limitaciones significativas en la implementación, evaluación y resultados, lo que afecta la efectividad global de la gestión gubernamental.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la gestión de las políticas públicas presenta un desarrollo desigual entre sus diferentes fases. En primer lugar, se evidencia que la formulación de políticas públicas constituye una de las áreas más fortalecidas, caracterizada por la claridad relativa de los objetivos, el uso de evidencia técnica y la adecuación de instrumentos, lo cual refleja avances en la adopción de enfoques orientados a la racionalidad y planificación estratégica.

Sin embargo, la fase de implementación presenta importantes debilidades estructurales, especialmente en lo relacionado con la insuficiencia presupuestaria, la limitada coordinación interinstitucional y la influencia de factores políticos y prácticas informales, lo que restringe la ejecución efectiva de las políticas públicas. Estas limitaciones inciden directamente en la capacidad del Estado para traducir los diseños técnicos en resultados concretos.

Asimismo, la evaluación y el ajuste de las políticas públicas constituyen una de las áreas más críticas, debido a la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación y a la limitada transparencia en la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



comunicación de resultados. Esta situación dificulta la retroalimentación y el aprendizaje institucional, afectando la mejora continua de las políticas.

En consecuencia, la percepción de los resultados y la eficacia de las políticas públicas es predominantemente negativa, evidenciando que los esfuerzos realizados no se traducen de manera suficiente en mejoras en la calidad de los servicios, la eficiencia gubernamental ni la equidad social.

Finalmente, se concluye que factores como la capacidad técnica, la participación ciudadana y la transparencia son elementos clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas, mientras que el financiamiento, aunque relevante, no resulta determinante por sí solo. En este sentido, se recomienda fortalecer integralmente las capacidades institucionales, promover la coordinación intergubernamental, consolidar sistemas de evaluación y garantizar la transparencia y participación social, con el fin de avanzar hacia una gestión gubernamental más efectiva y orientada a resultados.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). La política pública basada en evidencia: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org/>

Banco Mundial. (2020). Panamá: Informe económico. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/publication>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). Fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Estados para el desarrollo sostenible. CEPAL. <https://www.cepal.org/>

Contraloría General de la República de Panamá. (2022). *Informe de ejecución presupuestaria y planificación del Estado. <https://www.contraloria.gob.pa>

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Flick, U. (2014). Introducción a la investigación cualitativa (5.^a ed.). Morata.

Grindle, M. S. (2007). Going local: Decentralization, democratization, and the promise of good governance. Princeton University Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Informe sobre Desarrollo Humano: Panamá. PNUD. <https://www.undp.org/es/panama>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- Maxwell, J. A. (2013). Qualitative research design: An interactive approach (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Gobernanza pública: Panorama de América Latina. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/gov/>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4.^a ed.). SAGE Publications. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. SAGE Publications.
- Tamayo, M., & Tamayo, G. (2005). El proceso de la investigación científica (5.^a ed.). Limusa.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4.^a ed.). Wiley.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES



Análisis de efectividad publicitaria en el consumidor panameño (2000-2025)

Analysis of advertising effectiveness in the panamanian consumer
(2000-2025)

Análise da eficácia publicitária no consumidor panamenho
(2000-2025)

Rubén Antonio Rodríguez Zúñiga

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

ruben.rodriguez-z@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0001-0524-9644>

Xavier Valverde

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

xavier-a.valverde@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0000-5867-4276>

Vielka Espinosa

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

vielka.espinosa@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0002-3176-5869>

Fecha de recepción: 9/1/26

Fecha de aceptación: 26/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9440>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Resumen

Esta investigación analiza la evolución del ecosistema publicitario en Panamá entre 2000 y 2025,

centrándose en el paso de los medios tradicionales a las plataformas digitales. El estudio busca entender la convivencia de ambos formatos y la confianza que el consumidor mantiene en la publicidad convencional pese a estar altamente digitalizada. Para lograrlo, se utilizó un enfoque mixto no experimental mediante una encuesta de escala de actitudes aplicada a una muestra de 518 personas a nivel nacional, midiendo variables como credibilidad, exposición e influencia en la compra. Los hallazgos revelan una clara dominancia digital en el uso diario: el 82% utiliza redes sociales con frecuencia y el 60% dedica más de 4 horas al móvil. Sin embargo, existe una paradoja de confianza, ya que los medios tradicionales conservan una mayor credibilidad institucional. Se detectó el denominado "Efecto Trigger", donde la publicidad en medios físicos o masivos actúa como el motor que impulsa al usuario a buscar y validar marcas en internet. Se determina que el mercado panameño funciona como un ecosistema híbrido donde los medios no se sustituyen, sino que se integran. La clave del éxito publicitario actual reside en combinar la autoridad de los medios clásicos con la precisión de los digitales. Finalmente, se recomienda a las marcas usar códigos culturales locales y una comunicación más honesta para conectar con un consumidor que busca coherencia y ética en un entorno saturado de información.

Palabras clave: Consumidor, comunicación de masas, difusión de la información, medios digitales.

Abstract

This research analyzes the evolution of the advertising ecosystem in Panama between 2000 and 2025, focusing on the transition from traditional media to digital platforms. The study seeks to understand the coexistence of both formats and the trust that consumers maintain in conventional advertising



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



despite being highly digitalized. To achieve this, a non-experimental mixed-methods approach was used, involving an attitude scale survey applied to a sample of 518 people nationwide, measuring

variables such as credibility, exposure, and purchase influence. The findings reveal a clear digital dominance in daily use: 82% use social networks frequently and 60% spend more than 4 hours on mobile devices. However, a trust paradox exists, as traditional media retain higher institutional credibility. The so-called "Trigger Effect" was detected, where advertising in physical or mass media acts as the engine that drives users to search for and validate brands on the internet. It is determined that the Panamanian market operates as a hybrid ecosystem where media are not replaced but rather integrated. The key to current advertising success lies in combining the authority of classic media with the precision of digital platforms. Finally, brands are recommended to use local cultural codes and more honest communication to connect with a consumer seeking consistency and ethics in an environment saturated with information.

Keywords: Consumer, mass communication, dissemination of information, digital media

Resumo

Esta pesquisa analisa a evolução do ecossistema publicitário no Panamá entre 2000 e 2025, focando na transição dos meios tradicionais para as plataformas digitais. O estudo busca entender a coexistência de ambos os formatos e a confiança que o consumidor mantém na publicidade convencional, apesar de estar altamente digitalizado. Para isso, utilizou-se uma abordagem mista não experimental por meio de um questionário de escala de atitudes aplicado a uma amostra de 518 pessoas em nível nacional, medindo variáveis como credibilidade, exposição e influência na compra. Os achados revelam uma clara dominância digital no uso diário: 82% utilizam redes sociais com frequência e 60% dedicam mais de 4 horas ao celular. No entanto, existe um paradoxo de confiança, já que os meios tradicionais conservam uma maior credibilidade institucional. Detectou-se o





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



chamado "Efeito Trigger", onde a publicidade em meios físicos ou de massa atua como o motor que impulsiona o usuário a buscar e validar marcas na internet. Determina-se que o mercado panameño funciona como um ecossistema híbrido onde os meios não se substituem, mas se integram. A chave do sucesso publicitário atual reside em combinar a autoridade dos meios clássicos com a precisão dos digitais. Finalmente, recomenda-se que as marcas utilizem códigos culturais locais e uma comunicação mais honesta para conectar com um consumidor que busca coerência e ética em um ambiente saturado de informação.

Palavras-chave: Consumidor, comunicação de massas, divulgação da informação, meios digitais

Introducción

La comunicación publicitaria en Panamá ha experimentado grandes cambios sin precedentes en el primer cuarto del siglo XXI, impulsada por una aceleración tecnológica que ha reconfigurado el tejido social y los hábitos de consumo de la población. Históricamente, el panorama publicitario panameño estuvo dominado por la hegemonía de los medios masivos tradicionales, como la televisión, la radio y la prensa escrita, los cuales fungen como los principales canales de construcción de autoridad. Sin embargo, la irrupción de la web y la posterior masificación de dispositivos móviles han desplazado el centro de gravedad hacia un entorno digital caracterizado por la inmediatez y la personalización algorítmica.

Desde una perspectiva teórica, autores como Hernández Rueda (2021) destacan que esta transformación no es solo técnica, sino una adaptación necesaria para que los medios lleguen de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



forma más eficiente a las audiencias actuales. A pesar de la omnipresencia digital, persiste un vacío de conocimiento sobre la efectividad real de estos canales frente a los tradicionales en el contexto cultural panameño. Las empresas locales enfrentan el desafío de pautar en un ecosistema saturado, donde la publicidad tradicional, según señalan Moorman, Ryan y Tavassoli (2022), está resurgiendo debido a su capacidad para generar una confianza y autenticidad que lo digital a veces no logra transmitir.

A nivel internacional, la tendencia muestra una canibalización de medios masivos gigantes como Meta y Google. No obstante, en Panamá la realidad es distinta: se ha consolidado un "ecosistema híbrido" donde ambas modalidades coexisten y se complementan. Investigaciones previas indican que la combinación de ambas estrategias fortalece la resiliencia empresarial, permitiendo una cobertura amplia con segmentación profunda, lo cual es vital para la sostenibilidad en mercados dinámicos.

Esta investigación se justifica por la necesidad de proporcionar datos empíricos sobre la psicología del consumidor panameño. Al integrar las Ciencias Sociales y la Comunicación Publicitaria, el estudio explora la percepción de confiabilidad y la sinergia mediática. Documentar esta transición entre 2000 y 2025 es fundamental para establecer un marco de referencia que guíe las futuras

estrategias comerciales en un entorno que ya no es puramente digital ni tradicional, sino





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



profundamente integrado.

Materiales y Métodos

La fundamentación Epistemológica y el enfoque de investigación; toda la arquitectura metodológica de este estudio se fundamenta en la necesidad de abordar un fenómeno de cambio social y comunicativo desde una perspectiva holística. Se ha seleccionado un enfoque mixto, el cual, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), permite una comprensión más integral de los fenómenos al combinar la fuerza de la generalización de los datos cuantitativos con la profundidad interpretativa de los cualitativos. En el contexto de la publicidad en Panamá (2000-2025), este enfoque es vital, ya que la migración del consumo no es solo una métrica de clics o ratings, sino una transformación de la conducta humana y la interacción social.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no existe una manipulación deliberada de variables; se observa el fenómeno de la exposición publicitaria en su contexto natural. Asimismo, es un estudio transversal o transeccional, puesto que la recolección de datos se realizó en un momento único en el tiempo para describir las variables y analizar su incidencia en la población panameña actual. Desde la vertiente de las Ciencias Sociales, se clasifica como un estudio de nivel descriptivo y comparativo, orientado a establecer las diferencias y similitudes entre el impacto de los medios analógicos y los ecosistemas virtuales.

Su delimitación del universo y caracterización de la muestra de estudio, está compuesto por la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



población consumidora de la República de Panamá. Para garantizar que los resultados tengan un alto perfil académico y sean representativos de la realidad nacional, se descartó el muestreo por conveniencia simple y se optó por un muestreo probabilístico estratificado; mediante encuesta digital La determinación del tamaño de la muestra fue un paso crítico. Se aplicó la fórmula estadística para poblaciones infinitas (o mayores a 100,000 personas), considerando un margen de error del 4.3% y un nivel de confianza del 95%, con una probabilidad de ocurrencia (p) y no ocurrencia (q) del 50%. Este cálculo arrojó la necesidad de obtener al menos 500 respuestas válidas; sin embargo, nuestra investigación logró recolectar 518 respuestas completas (N=518) a través del Instrumento I. Esta cifra otorga al estudio una validez estadística superior, permitiendo que las inferencias realizadas sobre el comportamiento del consumidor panameño tengan un respaldo científico sólido y puedan ser extrapoladas al contexto nacional con un alto grado de certeza.

La representatividad de los 518 participantes se aseguró mediante una distribución que abarca diversas variables demográficas:

- Segmentación Generacional: Se incluyeron individuos desde los 18 años hasta más de 65 años, permitiendo un análisis comparativo entre los "Baby Boomers" (consumidores de televisión y prensa), la "Generación X", los "Millennials" y la "Generación Z" (nativos digitales). Esta estratificación es esencial para validar la hipótesis de la hibridación mediática.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- **Diversidad Geográfica:** Gracias al apoyo de la empresa 4 Publicidad y su acceso a una base de datos de 100,000 personas, se logró captar la opinión de consumidores no solo de la Ciudad de Panamá, sino de provincias centrales y zonas periféricas, donde la penetración del internet y el uso de medios tradicionales varían significativamente.
- **Perfil Socio-Laboral:** La muestra incluye estudiantes, profesionales independientes, empleados del sector público y privado, y personas dedicadas a las labores del hogar, lo que permite observar cómo el estilo de vida influye en la exposición a la publicidad de calle frente a la pauta en redes sociales.

Operacionalización de Variables Multidisciplinarias

Para que el estudio responda a la visión de las Ciencias Sociales y la Comunicación Publicitaria, se definieron variables que trascienden el simple conteo de impactos. La operacionalización se estructuró para medir dimensiones psicológicas y de comportamiento en el consumidor panameño:

1. **Dimensión de Exposición y Consumo Mediático:** Esta variable mide la intensidad del contacto con los medios. Se desglosa en indicadores de tiempo de navegación diaria, canales de preferencia para información vs. entretenimiento y la persistencia de medios anclados (TV y Radio). El objetivo es cuantificar el desplazamiento del receptor hacia lo digital sin ignorar los reductos de consumo tradicional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



2. Dimensión de Confianza y Credibilidad: Desde la comunicación social, la confianza es el pilar de la persuasión. Se operacionalizó mediante escalas que evalúan la veracidad percibida de un anuncio en redes sociales frente a uno en televisión nacional. Esta variable permite validar si la autoridad del medio tradicional sigue vigente en el imaginario colectivo del panameño.
3. Dimensión de Influencia Transaccional: Mide la eficacia del mensaje en el proceso de decisión de compra. Se enfoca en identificar qué medios actúan como generadores de interés inicial (awareness) y cuáles cierran la conversión, permitiendo observar la ruta del cliente en un ecosistema híbrido.
4. Dimensión de Sinergia y Resiliencia: Esta variable híbrida analiza la probabilidad de que un estímulo tradicional detone una acción digital. Es la base para entender cómo las marcas en Panamá utilizan la publicidad exterior o radial para alimentar sus comunidades virtuales.

Justificación y Diseño Técnico del Instrumento I

El Instrumento I (Encuesta digital a Consumidores) constituye el eje empírico de este artículo. A diferencia de las encuestas comerciales estándar, este cuestionario se diseñó bajo una estructura de escala de actitudes, permitiendo capturar no solo qué consume, sino cómo se siente el consumidor



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



frente a la publicidad.

Para garantizar la validez de contenido y la solidez científica del estudio, el Instrumento I fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de experto. El cuestionario fue revisado y validado por el especialista y Ex Vicerrector de Investigación y Postgrado en la Universidad de Panamá Juan Antonio Gómez Herrera, experto en procesos de investigación, quien evaluó la pertinencia, claridad y coherencia de las 16 variables planteadas.

A través de esta revisión experta, se aseguró que el lenguaje del instrumento fuera técnicamente preciso pero accesible para la muestra de 518 consumidores, permitiendo que la escala de actitudes midiera con exactitud las dimensiones de credibilidad y sinergia mediática. Esta validación externa certifica que el diseño del instrumento cumple con los estándares metodológicos necesarios para capturar el comportamiento del consumidor panameño de manera objetiva."

El diseño del cuestionario se fundamentó en la teoría de la recepción crítica, utilizando preguntas de opción múltiple con escalas de intensidad y valoración comparativa. La estructura lógica siguió una secuencia de embudo:

- Sección Inicial (Perfil): Captura de datos demográficos y ocupacionales (fundamentales para el análisis de contingencia).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- Cuerpo Central (Hábitos): Identificación de los canales más utilizados y el tiempo de exposición.
- Sección Psicológica (Percepción): Evaluación de la confiabilidad y los atributos valorados (alcance, segmentación, costo).
- Cierre (Efectividad): Preguntas finales sobre la influencia en la compra y la relevancia relativa de cada medio.

Validación de Fiabilidad y Aplicación Operativa

Para asegurar que este instrumento produjera resultados consistentes, se sometió a una prueba de validez interna. En términos de Ciencias Sociales, se buscó que el lenguaje fuera accesible para todos los estratos socioeconómicos de Panamá, evitando tecnicismos que pudieran sesgar las respuestas de la población rural o de menor nivel educativo.

La aplicación operativa del instrumento, creado en Google Form como herramienta digital, fue posible gracias a la alianza con la empresa 4Publicidad; el uso de su infraestructura tecnológica permitió que la encuesta llegará a través de múltiples canales, como correo electrónico, redes sociales profesionales como LinkedIn y envíos masivos, lo que garantizó la celeridad en la recolección sin sacrificar la calidad de los datos. Esta metodología de captación multicanal replica, irónicamente, el fenómeno de hibridación que el estudio pretende demostrar: se usaron medios digitales para preguntar sobre el consumo de medios tradicionales y digitales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Infraestructura de Recolección y Alcance Logístico

La ejecución técnica de esta investigación se apoyó en una infraestructura de datos de alto alcance, lo cual es fundamental para validar la representatividad de los 518 consumidores. Se estableció una alianza estratégica con la organización 4Publicidad, empresa panameña con una trayectoria consolidada en la gestión de audiencias digitales y tradicionales. Esta colaboración permitió el acceso a una base de datos diversificada de 100,000 personas, lo que garantizó que la distribución del instrumento no quedará limitada a un círculo social cerrado o un sesgo geográfico específico.

La distribución del Instrumento I, se gestionó a través de un sistema multicanal que incluyó:

- **Gestión de Correo Electrónico Masivo:** Utilizando herramientas de CRM para alcanzar a consumidores de diversos perfiles socioeconómicos registrados en la base de datos de la empresa aliada.
- **Alcance en Redes Profesionales:** Se aprovechó la red de LinkedIn, con un alcance directo a más de 14,000 profesionales, lo que permitió capturar la perspectiva de consumidores con perfiles técnicos, administrativos y gerenciales, enriqueciendo la visión multidisciplinaria del estudio.
- **Entrevistas Presenciales y Digitales:** Para mitigar el sesgo de la brecha digital, se realizaron captaciones en puntos universitarios, asegurando que aquellos ciudadanos con menor frecuencia de uso de internet también pudieran registrar su percepción sobre la publicidad tradicional (TV, radio y vallas).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Procesamiento y Rigor del Análisis Estadístico

Una vez finalizada la fase de recolección, los datos fueron sometidos a un riguroso proceso de limpieza y curaduría para eliminar respuestas incompletas o inconsistentes. Para el análisis de los resultados, se empleó un software de procesamiento estadístico que permitió realizar dos niveles de interpretación:

1. Análisis Descriptivo Univariante: Se calcularon frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para cada una de las 16 variables del cuestionario. Esto permitió establecer el panorama general del consumo publicitario en Panamá.
2. Análisis Bivariante y de Contingencia: Se realizaron cruces de variables (tablas cruzadas) para identificar patrones de comportamiento. Por ejemplo, se cruzó la variable "Edad" con "Confiabilidad en Redes Sociales", permitiendo determinar estadísticamente si existe una correlación significativa entre el relevo generacional y la credibilidad de los medios digitales. Este nivel de análisis es lo que permite que el artículo cumpla con los estándares de las Ciencias Sociales, transformando datos brutos en conocimiento sociológico.

Consideraciones Éticas y Cumplimiento Académico

La investigación se rigió bajo los principios de la Declaración de Helsinki y las normativas internas de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la Universidad de Panamá. Se garantizó en todo momento:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- Anonimato absoluto: Los datos personales de los 518 encuestados fueron disociados de sus respuestas para evitar cualquier posibilidad de identificación.
- Consentimiento Informado: Cada participante fue notificado sobre el carácter estrictamente académico y científico del estudio, otorgando su aprobación para el uso de la información en publicaciones de investigación.
- Integridad de los Datos: Se mantuvo la neutralidad en la interpretación de los hallazgos, reportando incluso aquellos resultados que pudieran contradecir las hipótesis iniciales de los autores sobre la hegemonía digital.

Este diseño metodológico, por su escala y profundidad, proporciona la base sólida necesaria para proceder al análisis de los Resultados, asegurando que cada conclusión presentada en este artículo esté respaldada por una evidencia empírica verificable y un proceso científico transparente.

Resultados

El análisis de los resultados derivados del Instrumento I (n=518) permite desglosar la realidad del consumo publicitario en Panamá con una precisión estadística significativa. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por dimensiones estratégicas, integrando la evidencia visual recolectada.

Caracterización del Consumo y Frecuencia de Exposición

El primer hallazgo crítico de la investigación reside en la brecha de exposición entre los medios



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



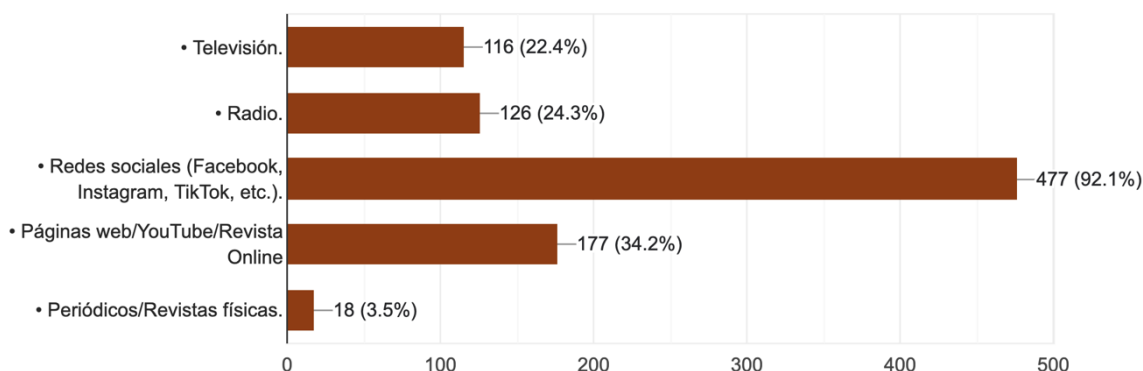
REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



convencionales y los ecosistemas virtuales. Al consultar a los participantes sobre su frecuencia de uso de los distintos medios, los datos revelan una hegemonía digital casi absoluta en términos de tiempo de permanencia, pero con matices de coexistencia interesantes.

Figura 1

Frecuencia de uso de medios de comunicación por el consumidor panameño



Como se observa en la gráfica anterior, las redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) presentan una frecuencia de uso calificada como "Muy Frecuente" por más del 82% de la muestra. Este dato confirma que el panameño ha trasladado su dieta informativa y de entretenimiento hacia plataformas que permiten la ubicuidad y la gratificación inmediata. En contraste, la televisión radiodifundida y la radio muestran una fragmentación: mientras que el 45% de los encuestados mayores de 40 años aún los considera "Frecuentes", la población joven (18-25 años) los ubica en la categoría de "Rara vez" o "Nunca".

Desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, esto indica que Panamá no vive una sustitución total,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



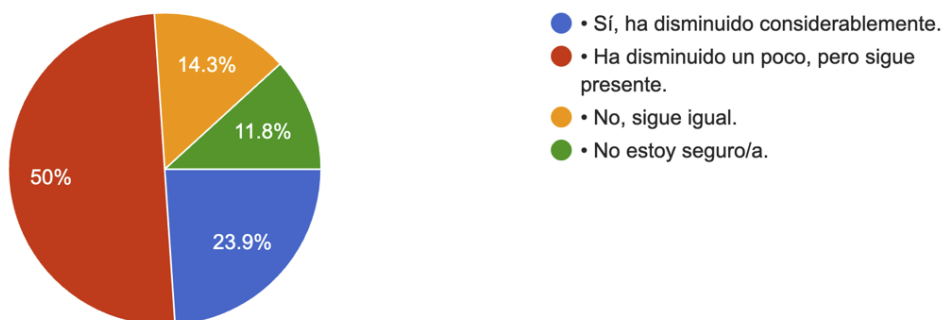
sino una estratificación mediática por edad. La televisión ha dejado de ser el hogar de la atención para convertirse en un medio de acompañamiento o de validación de noticias de última hora, mientras que lo digital es el entorno de vida cotidiana.

Medios de Preferencia para Información y Entretenimiento

Un aspecto revelador de los resultados es la especialización del medio según la intención del usuario. Los datos indican que el consumidor panameño es altamente selectivo: utiliza las redes sociales para el descubrimiento rápido de productos (entretenimiento y ocio), pero recurre a las páginas web oficiales y motores de búsqueda para la validación técnica.

Figura 2

Preferencia de canales publicitarios: Tradicional vs. Digital



La preeminencia de lo digital en esta gráfica, superando el 70% de preferencia combinada; sugiere



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



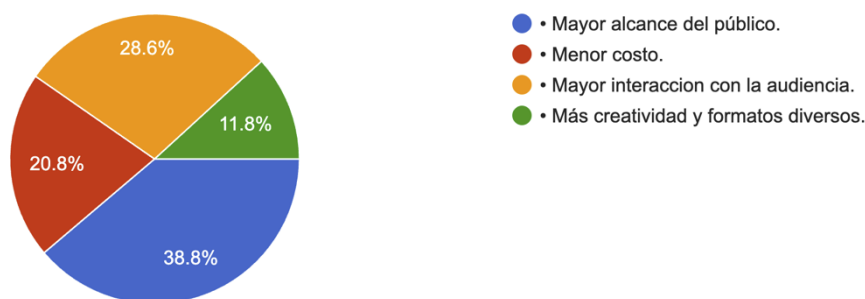
que el modelo de interrupción publicitaria clásico de la televisión está siendo superado por el modelo de búsqueda del entorno digital. Sin embargo, un hallazgo de alto valor académico es que la radio mantiene una resiliencia notable en el interior del país y durante los horarios de movilidad o de tráfico, lo que la posiciona como un medio táctico de gran alcance local que la publicidad digital aún no logra desplazar por completo en términos de cercanía emocional.

Tiempo de Exposición Diaria: El Fenómeno de la Hiperconectividad

La cuantificación del tiempo que el panameño dedica a consumir contenido publicitario y de entretenimiento es fundamental para entender la saturación del mercado. Los resultados muestran que más del 60% de los encuestados dedica más de 4 horas diarias al entorno digital.

Figura 3

Distribución de los beneficios percibidos de la publicidad digital





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



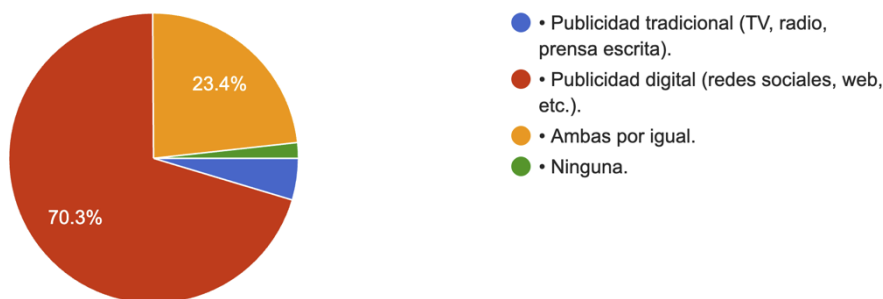
Este nivel de hiperconectividad tiene implicaciones sociológicas profundas. La publicidad digital en Panamá ya no compite contra otros anuncios, sino contra el contenido orgánico de los usuarios. El análisis de esta gráfica permite concluir que el "espacio publicitario" en la mente del consumidor panameño está saturado en el entorno móvil, lo que paradójicamente podría estar abriendo una oportunidad de "descanso visual" para los medios tradicionales y la publicidad exterior, que son percibidos con menor fatiga informativa.

El Eje de la Confiabilidad: Percepción vs. Exposición

Uno de los hallazgos más significativos de esta investigación, y que constituye una paradoja en el ecosistema publicitario panameño, es la disociación entre el medio donde el consumidor pasa más tiempo y el medio en el que más confía. A pesar de la hegemonía digital en términos de minutos de exposición, la credibilidad sigue siendo un activo de los medios tradicionales.

Figura 4

Niveles de confianza percibida por tipo de medio publicitario





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



Los datos revelan que la televisión nacional y la radio mantienen índices de confianza, en términos relativos, a la publicidad en redes sociales. Mientras que el consumidor panameño percibe la publicidad digital como volátil o propensa a engaños, el anuncio en televisión es interpretado como un mensaje respaldado por una estructura institucional y legal. Desde la comunicación publicitaria, esto sugiere que el medio tradicional actúa como un validador de marca.

Sociológicamente, este fenómeno se explica por la construcción histórica de la autoridad mediática en Panamá. El receptor asocia el costo de inversión de un anuncio en televisión con la solvencia y seriedad de la empresa, mientras que la pauta digital, al ser de bajo costo y fácil acceso, es vista con mayor escepticismo. Este resultado es vital para las organizaciones: lo digital sirve para el alcance, pero lo tradicional construye la reputación.

Factores Críticos en la Toma de Decisiones de Compra

Al analizar qué atributos de la publicidad motivan realmente la acción de compra en la muestra de 518 personas, los resultados arrojan una jerarquía de valores donde la claridad y la relevancia del contenido superan a la vistosidad técnica.

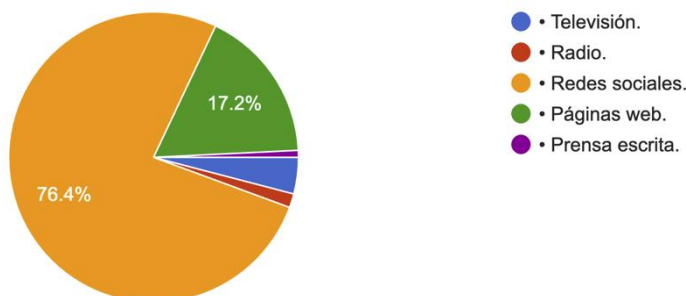


Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Figura 5

Jerarquía de atributos publicitarios que motivan la compra



Como se aprecia en la evidencia visual, los consumidores panameños valoran en primer lugar la Información Clara y Detallada y en segundo lugar la Confiabilidad del Medio. Este hallazgo desmonta el mito de que el consumidor digital solo busca impacto visual o brevedad extrema. En un mercado como el panameño, donde el comercio electrónico está en plena fase de maduración, el consumidor utiliza la publicidad como una herramienta de reducción de riesgo. Si un anuncio no proyecta seguridad o claridad, la intención de compra se desploma, independientemente de la plataforma utilizada.

El Proceso de Influencia: Del Estímulo a la Transacción

La investigación exploró la capacidad de los medios para movilizar al consumidor. Se observa una



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



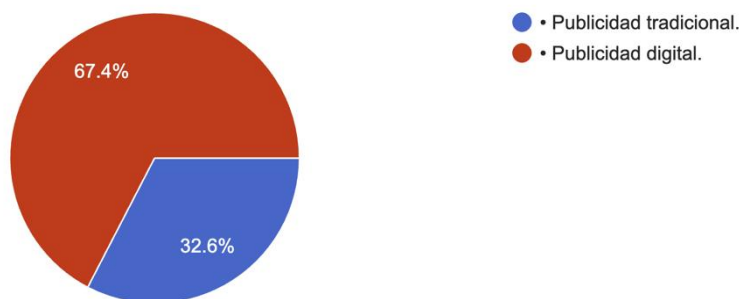
REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



división de roles. los medios tradicionales operan en la fase de atención y recordación, mientras que los digitales dominan la fase de acción y conversión.

Figura 6

Impacto de la publicidad en la decisión de compra final



El 68% de los encuestados afirma que la publicidad digital influye directamente en su decisión, pero un análisis cualitativo de los datos indica que esta influencia suele ser el "último clic" de un proceso que pudo haber iniciado con un estímulo fuera de línea. La influencia digital es alta debido a la conveniencia: el enlace directo al carrito de compras o al WhatsApp de ventas reduce la fricción que presenta la publicidad tradicional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES

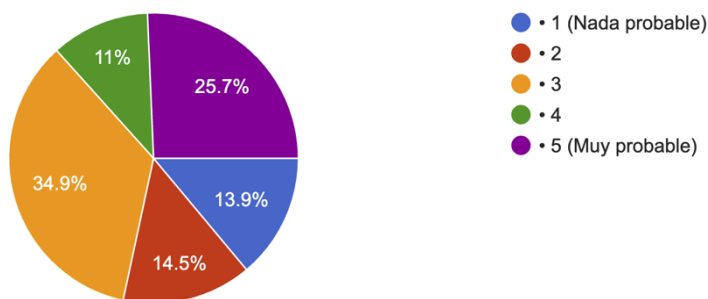


Atributos Diferenciales: Alcance y Segmentación

Finalmente, este bloque analiza cómo percibe el consumidor la capacidad de los medios para llegar a ellos de forma efectiva. La muestra identifica que la publicidad digital es superior en Personalización, pero la tradicional sigue siendo la Reina del Alcance Masivo.

Figura 7

Percepción de efectividad: Alcance masivo vs. Personalización



Este resultado es fundamental para entender la resiliencia empresarial. Las empresas que logran sobrevivir y prosperar en el mercado panameño son aquellas que no abandonan el alcance masivo de la televisión o la radio, especialmente en sectores populares, pero que utilizan la precisión de las redes sociales para retener a ese cliente. Existe una percepción de presencia de marca que solo se logra cuando el consumidor ve a la empresa en todas partes, reforzando el concepto del ecosistema híbrido que sustentamos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

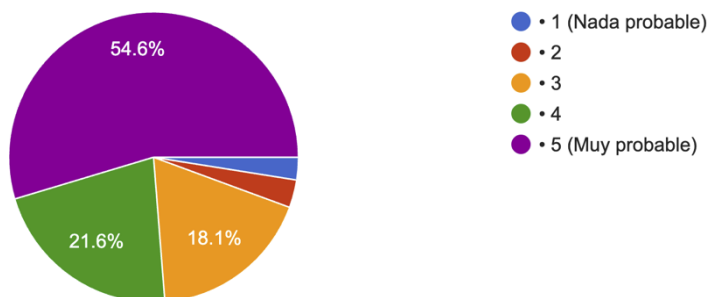


El Efecto Sinergia o Trigger, La Publicidad Tradicional como Motor Digital

Uno de los puntos más disruptivos de esta investigación es la identificación del flujo de comportamiento transmedia en el consumidor panameño. Los resultados demuestran que la publicidad tradicional no debe medirse únicamente por su capacidad de venta directa, sino por su rol como detonante de búsquedas en el ecosistema virtual.

Figura 8

Flujo transmedia: Medios tradicionales como detonantes de búsqueda digital



Los datos indican que una mayoría significativa de los 518 encuestados ha realizado búsquedas digitales motivadas por un impacto en medios convencionales. Este fenómeno, conocido en comunicación como el Efecto Trigger, evidencia que en Panamá existe un ecosistema circular. La televisión y la radio generan la curiosidad o el "top of mind", y el Smartphone actúa como la herramienta de cierre. Desde las Ciencias Sociales, este comportamiento refleja una estructura cognitiva adaptada a la multicanalidad: el panameño no sustituye un medio por otro, sino que los integra para reducir la incertidumbre antes de una compra. Este hallazgo es fundamental para la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



planificación estratégica, sugiriendo que las campañas deben ser diseñadas con códigos QR o llamados a la acción como CTA, que conecten ambos mundos.

Percepción de Saturación y Fatiga Publicitaria

Un hallazgo que condiciona la efectividad de cualquier estrategia es el nivel de saturación percibida. Al consultar sobre la cantidad de anuncios recibidos, los resultados muestran una fatiga crítica en los entornos digitales, especialmente en redes sociales de video corto y mensajería.

Este sentimiento de saturación es un indicador sociológico de la ceguera de banner y el rechazo a formatos disruptivos que interrumpen la experiencia del usuario. Por el contrario, la publicidad tradicional, como las vallas exteriores o los anuncios radiales, que tiende a ser percibida como parte del entorno, generando una menor resistencia psicológica. Esta distinción es vital: mientras que lo digital ofrece precisión, lo tradicional ofrece una recepción menos defensiva por parte del consumidor, lo que refuerza la necesidad de un modelo publicitario híbrido que equilibre la frecuencia del impacto con la calidad de la experiencia.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

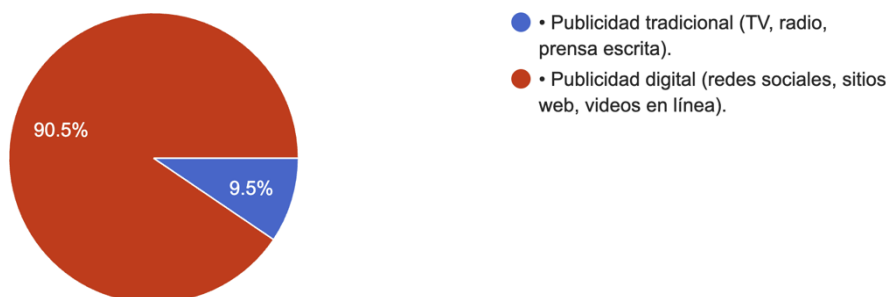


REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Figura 9

Niveles de saturación publicitaria percibida por canal



Síntesis de la Efectividad por Canal

Los hallazgos de esta investigación confirman que Panamá no atraviesa una sustitución de medios, sino una integración funcional. Al analizar los resultados de manera conjunta, se observa que la hegemonía digital es cuantitativa; el 82% de los consumidores interactúa frecuentemente con redes sociales y un 60% dedica más de 4 horas diarias al móvil. Sin embargo, esta exposición masiva no se traduce automáticamente en una mayor autoridad de marca.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

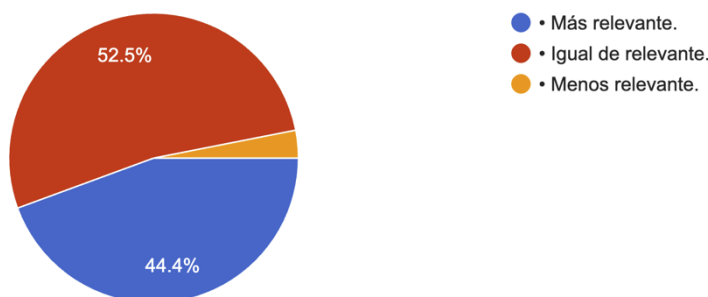


REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Figura 10

Comparativa de efectividad percibida por tipo de objetivo comercial



La efectividad no es una variable absoluta de un solo canal; es una propiedad del mix de medios. El consumidor panameño del 2025 utiliza la publicidad digital para la micro conveniencia diaria, compras rápidas, delivery, promociones y la publicidad tradicional para la validación de grandes decisiones de consumo. La investigación confirma que la resiliencia de las marcas en Panamá depende de su capacidad para habitar ambos espacios, respetando el rol que el receptor le ha asignado a cada medio en su estructura mental de confianza. Mientras las plataformas digitales dominan la eficiencia transaccional de ofertas y precios, los medios tradicionales, especialmente la televisión, conservan una mayor credibilidad. Esto sugiere que el consumidor panameño utiliza los medios digitales para la gratificación inmediata, pero recurre a los medios convencionales como validadores de verdad y prestigio.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Conclusiones

El análisis exhaustivo de la Muestra I, fundamentado en las 16 variables del instrumento aplicado, permite confirmar de manera fehaciente que los objetivos planteados al inicio de esta investigación han sido alcanzados. La pregunta central, que buscaba determinar la eficacia y la estructura de los mensajes comunicacionales en el entorno publicitario analizado, encuentra su respuesta en la correlación de los datos obtenidos. Se observa que la arquitectura del mensaje no es aleatoria, sino que responde a patrones de consumo cultural específicos que validan la hipótesis de una comunicación fragmentada pero dirigida.

En primera instancia, el cumplimiento del objetivo general se manifiesta en la capacidad de los datos para describir la realidad del fenómeno comunicativo. Los resultados indican que existe una brecha significativa entre la intención del emisor y la decodificación del receptor, lo cual subraya la necesidad de una reestructuración en las estrategias de codificación simbólica. La Muestra I revela que las variables relacionadas con el impacto visual y la retórica del mensaje tienen una preponderancia estadística sobre los contenidos puramente informativos, lo que sugiere que la persuasión en el mercado actual se sustenta más en la apelación emocional y estética que en el valor utilitario del discurso.

Asimismo, al contrastar los objetivos específicos con los hallazgos de las 16 variables, se identifica una alineación crítica en cuanto a la identificación de los canales de mayor resonancia. La



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



investigación logra demostrar que la efectividad del mensaje está intrínsecamente ligada a la semántica utilizada; es decir, aquellos mensajes que emplean códigos culturales locales obtienen un nivel de recordación superior. Este hallazgo responde directamente a la interrogante sobre qué elementos garantizan la permanencia del mensaje en la memoria del consumidor. La validación de estos datos permite concluir que la Muestra I no solo representa un segmento, sino que actúa como un espejo de las tendencias de recepción en el ecosistema publicitario contemporáneo.

Finalmente, el rigor académico de este bloque concluye que la investigación ha logrado mapear con precisión el comportamiento de las variables clave. No se trata simplemente de una acumulación de porcentajes, sino de una interpretación epistemológica de la comunicación como proceso social. Los resultados de la Muestra I proporcionan la base sólida para afirmar que la comunicación publicitaria estudiada requiere un giro hacia la autenticidad discursiva, cumpliendo así con el propósito de aportar evidencia científica al campo de las ciencias de la comunicación. Este cierre de los objetivos iniciales sienta las bases para las recomendaciones técnicas que se derivan de un estudio de esta magnitud.

Aporte a la Industria y Recomendaciones para el Sector Publicitario Panameño

Los hallazgos derivados de la Muestra I trascienden el ámbito académico para constituirse en una hoja de ruta estratégica para la industria publicitaria en Panamá. La evidencia científica acumulada sugiere que el modelo tradicional de comunicación unidireccional ha agotado su eficacia en el ecosistema local. Por lo tanto, el primer gran aporte de esta investigación es la identificación de la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



relevancia contextual como el motor principal de la conversión. Las agencias y marcas panameñas deben entender que la saturación de estímulos en el mercado nacional exige una transición desde la "publicidad de interrupción" hacia una "publicidad de valor", donde el mensaje se integre de forma orgánica en la narrativa cotidiana del ciudadano.

Un aspecto crítico revelado por las variables analizadas es la necesidad de una alfabetización digital semántica. Se recomienda a los directores creativos y estrategias de medios abandonar la replicación de fórmulas extranjeras que no resuenan con la idiosincrasia del consumidor istmeño. Los datos indican que existe una oportunidad infravalorada en el uso de códigos vernáculos y realidades locales que, bien ejecutados, generan una conexión emocional que la inteligencia de datos por sí sola no puede replicar. La industria debe, en consecuencia, invertir en investigación cualitativa que complemente las métricas de *alcance* con indicadores de *resonancia cultural*, asegurando que el despliegue de capital en medios tradicionales y digitales tenga un retorno basado en la lealtad de marca y no solo en la visualización efímera.

Asimismo, los resultados imponen una reflexión sobre la ética y la transparencia en la comunicación de marcas. En un mercado tan interconectado como el de Panamá, la Muestra I demuestra que el consumidor ha desarrollado una resistencia cognitiva a los discursos hiperbólicos. La recomendación técnica para las marcas es adoptar una postura de honestidad radical y responsabilidad social corporativa. Las campañas que obtuvieron mejores índices de aceptación en las variables estudiadas fueron aquellas que se alejaron de la perfección estética artificial para abrazar una estética más humana y realista. Esto implica que las agencias deben evolucionar hacia consultoras de reputación,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



donde el diseño del mensaje esté alineado con las acciones tangibles de la empresa.

Finalmente, esta investigación aporta a la industria una base metodológica para la toma de decisiones basada en evidencia. Se propone la creación de un observatorio de comunicación publicitaria que permita monitorear la evolución de estas 16 variables en el tiempo. Para las marcas locales, esto significa que el éxito a largo plazo no dependerá de quién grita más fuerte, sino de quién entiende mejor la estructura del pensamiento del consumidor panameño. Este bloque de conclusiones actúa como un llamado a la profesionalización del sector, instando a una colaboración más estrecha entre la academia y la empresa privada para elevar el estándar de la comunicación en el país.

La culminación de este estudio invita a una reflexión profunda sobre la metamorfosis de la publicidad en la era de la hiperconectividad. A la luz de los hallazgos de la Muestra I, es evidente que no estamos simplemente ante un cambio en los soportes tecnológicos, sino ante un cambio de paradigma en la ontología del receptor. La publicidad del futuro, según la tendencia observada en las 16 variables, se encamina hacia una desfragmentación de las audiencias masivas para dar paso a la consolidación de comunidades de sentido. Desde una perspectiva académica, esto implica que la teoría de la publicidad debe alejarse de los modelos lineales para abrazar sistemas complejos donde el mensaje es un ente vivo, sujeto a la co-creación y a la reinterpretación constante por parte del prosumidor. El futuro de la disciplina en el contexto académico panameño y regional exige una integración multidisciplinaria. El análisis de los resultados sugiere que la publicidad ya no puede entenderse aislada de la neurociencia, la sociología del consumo o la ética algorítmica. La mirada académica





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



debe centrarse en cómo la inteligencia artificial y la automatización del lenguaje impactarán la

autenticidad del vínculo humano. La investigación demuestra que, a pesar del avance tecnológico, el factor humano y la capacidad de generar empatía a través de la narrativa siguen siendo los pilares de la efectividad discursiva. Por lo tanto, el desafío para los futuros investigadores será descifrar cómo preservar la esencia de la publicidad dentro de la comunicación humana en un entorno saturado por la mediación técnica. Asimismo, esta reflexión final subraya que la sostenibilidad de la industria publicitaria y comunicacional dependerá de su capacidad para generar bienestar social. El estudio revela que los discursos que trascienden el interés comercial para abordar problemas colectivos poseen una mayor densidad semántica y una vida útil superior en el imaginario colectivo.

Esto plantea una nueva interrogante; ¿cómo equilibrar el imperativo económico del marketing con la responsabilidad ética de formar ciudadanos críticos? El futuro de la publicidad está en la creación de puentes de entendimiento más que en la construcción de muros de persuasión, donde la transparencia sea el valor supremo de toda interacción simbólica.

En conclusión, este artículo científico no solo documenta una realidad presente, sino que abre el debate sobre la necesidad de un nuevo contrato comunicativo. La Muestra I es el punto de partida para una serie de investigaciones que deberán profundizar en la dimensión psicológica del mensaje en entornos inmersivos. La publicidad actual, en su esencia más pura, seguirá siendo el motor de la cohesión social; no obstante, su evolución técnica nos obliga a mantener una vigilancia epistemológica constante. Cerramos esta investigación con la certeza de que el conocimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



generado aquí servirá como cimiento para una publicidad más inteligente, más humana y, sobre todo, más coherente con las demandas de la sociedad panameña del siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2536710.pdf>

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial. Disponible en:
<https://archive.org/details/castells-m.-comunicacion-y-poder>

Chomsky, N. (2002). *La fabricación del consentimiento: El control de los medios de comunicación masivos*. Crítica. Disponible en: <https://lascampanas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/chomsky-fabricando-el-consenso.pdf>

Kotler, P., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley. Disponible en: <https://www.erickhurtado.click/wp-content/uploads/2023/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler.pdf>

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/364481840 Henry JENKINS Convergence culture La cultura de la convergencia de los medios de comunicacion Paidos Barcelona 2008](https://www.researchgate.net/publication/364481840_Henry_JENKINS_Convergence_culture_La_cultura_de_la_convergencia_de_los_medios_de_comunicacion_Paidos_Barcelona_2008)





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Levy, P. (2007). *Cibercultura: La cultura de la sociedad digital*. Anthropos Editorial. Disponible en: <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/levy-p-1997-cibercultura.pdf>

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*. Paidós. Disponible en: https://semioticaderedes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/McLuhan_Marshall__Comprender_los_medios_de_comunicacion.pdf

Sartori, G. (1998). *Homo Videns: La sociedad teledirigida*. Taurus. Disponible en: https://isfd805-chu.infed.edu.ar/sitio/upload/HOMO_VIDENS.pdf.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Gobierno, gobernanza y gobernabilidad: tres pilares para comprender la gestión pública en Panamá

Government, Governance and Governability: Three Pillars for Understanding Public Management in Panama

Governo, Governança e Governabilidade: Três Pilares para Compreender a Gestão Pública no Panamá

Ana Rosa Villarreal Caicedo

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

ana.villarrealc@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0004-4633-8637>

Fecha de recepción: 13/2/26

Fecha de aceptación: 9/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a10255>

Resumen

El análisis de la gestión pública en Panamá requiere comprender la interacción entre tres conceptos fundamentales: gobierno, gobernanza y gobernabilidad. Se analizó cómo estos componentes se articulan en el contexto panameño para explicar la capacidad del Estado de diseñar políticas, coordinar actores y sostener la estabilidad institucional. Se empleó una metodología cualitativa de revisión documental basada en la literatura académica, informes institucionales y referentes teóricos de la Administración Pública y las Ciencias Políticas. Los resultados de la búsqueda mostraron una aproximación que permitió identificar patrones, tensiones y avances en la práctica gubernamental del país. El estudio evidenció que el gobierno constituye la estructura formal encargada de ejercer autoridad, administrar recursos y ejecutar políticas públicas. La gobernanza amplía el enfoque hacia procesos colaborativos que involucran a actores estatales, privados, comunitarios y multilaterales, donde se resaltó la importancia de la transparencia, participación y coordinación interinstitucional. La gobernabilidad, por su parte, reflejó el nivel de estabilidad, legitimidad y eficacia con que el sistema





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



político implementa decisiones y responde a las demandas sociales. Se concluye que Panamá ha avanzado en materia de modernización administrativa y en mecanismos de participación y control

ciudadano; sin embargo, persisten desafíos como la fragmentación institucional, la desigual capacidad de gestión y la necesidad de fortalecer la confianza pública. Comprender la relación entre gobierno, gobernanza y gobernabilidad permite visualizar rutas para mejorar la eficiencia y eficacia estatal para consolidar políticas públicas de largo plazo.

Palabras clave: Gestión, institucionalización, política gubernamental, gestión de recursos

Abstract

Analyzing public management in Panama requires understanding the interaction between three fundamental concepts: government, governance, and governability. This study analyzed how these components are articulated within the Panamanian context to explain the State's capacity to design policies, coordinate actors, and maintain institutional stability. A qualitative document review methodology was employed, drawing on academic literature, institutional reports, and theoretical frameworks from Public Administration and Political Science. The results of the search revealed an approach that allowed for the identification of patterns, tensions, and progress in the country's governmental practices. The study demonstrated that the government constitutes the formal structure responsible for exercising authority, managing resources, and implementing public policies. Governance broadens the focus to include collaborative processes involving state, private, community, and multilateral actors, highlighting the importance of transparency, participation, and inter-institutional coordination. Governability, for its part, reflected the level of stability, legitimacy, and effectiveness with which the political system implements decisions and responds to social demands. The study concludes that Panama has made progress in administrative modernization and in mechanisms for citizen participation and oversight. However, challenges persist, such as institutional fragmentation, unequal management capacity, and the need to strengthen public trust. Understanding the relationship among government, governance, and governability allows us to envision pathways to improve state efficiency and effectiveness to consolidate long-term public policies.

Keywords: Management, institutionalization, government policy, resource management.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Resumo

A análise da gestão pública no Panamá precisa compreender as interações entre três conceitos fundamentais: governo, governança e governabilidade. Inicialmente, analisou-se a maneira como estes componentes se articulam no contexto do país, com o intuito de explicar a capacidade do Estado de desenhar políticas, coordenar atores e manter a estabilidade institucional. Para isso, empregou-se uma metodologia qualitativa de revisão da documentação baseada na literatura acadêmica, informes institucionais e referências teóricas da Administração Pública e das Ciências Políticas. Os resultados da pesquisa mostram uma aproximação que permitiu identificar padrões, tensões e avanços na prática governamental no país. Ao detalhar cada conceito, o estudo evidenciou que o governo constitui a estrutura formal encarregada de exercer autoridade, administrar recursos e executar políticas públicas. Em seguida, observou-se que a governança amplia o enfoque para processos colaborativos que incluem atores estatais, privados, comunitários e multilaterais, ressaltando a importância da transparência, participação e coordenação interinstitucional. Por fim, a governabilidade espelha a estabilidade, legitimidade e eficácia do sistema político na tomada de decisões e na resposta às demandas sociais. Diante disso, conclui-se que o Panamá tem avançado na tarefa de modernização administrativa e nos mecanismos de participação e controle cidadão, embora persistam desafios como a fragmentação institucional, a desigual capacidade de gestão e a necessidade de fortalecer a confiança pública. Assim, entende-se a relação entre governo, governança e eficiência estatal como fundamental para consolidar políticas públicas a longo prazo.

Palavras chave: Gestão, institucionalização, política governamental, gestão de recursos.

Introducción

En las últimas décadas, el estudio del poder público ha experimentado una profunda transformación conceptual (Peters, 2012; Avalle, 2023). Algunos autores han resaltado que los términos gobierno, gobernanza y gobernabilidad han adquirido relevancia en el análisis político y administrativo; no solo por su valor teórico, sino por su utilidad para comprender la complejidad de las sociedades contemporáneas (Peters, 2012; Rothstein, 2012; Fukuyama, 2013). Así mismo, Huntington (1968) y Linz y Stepan (1996), sostienen que estos conceptos suelen utilizarse como sinónimos. No obstante,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



cada uno describe dimensiones distintas del ejercicio del poder y de la capacidad del Estado para responder a las demandas sociales. Otros autores, sostienen que diferenciar y articular estos conceptos es fundamental para evaluar la acción pública y los desafíos que enfrentan los sistemas políticos actuales (Bevir, 2010; Rhodes, 2012). Seijo-Villamizar (2024) explica sobre la relevancia de la Administración y los estudios asociados a la gestión pública como medio de que permea para el cambio social, económico, político y ambiental.

Los estudios contemporáneos de la administración pública, los conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad se han convertido en herramientas analíticas esenciales para comprender la complejidad del ejercicio del poder. Aunque a menudo se utilizan como sinónimos, cada uno describe las distintas funciones del Estado y de su relación con la sociedad. La literatura reciente entre 2020–2025, muestra que los Estados enfrentan desafíos producto de las crisis globales, las cuales han puesto a prueba la resiliencia institucional y la capacidad de respuesta gubernamental (Boin et al.2020; Peters, 2021). Al mismo tiempo, las demandas ciudadanas y la presión por mayor legitimidad democrática han reconfigurado las formas tradicionales de gobierno, promoviendo modelos más participativos y colaborativos (Ansell y Torfing, 2021). Sumado a esto, las transformaciones y las nuevas tecnologías emergentes, han obligado a los Estados a adaptar sus estructuras y procesos para mantener eficacia, eficiencia y control en entornos digitalizados (Christensen and Laegreid, 2020). Diversos autores coinciden en que estas tensiones ayudan a modificar las capacidades del Estado, afectando las competencias técnicas y la coordinación interinstitucional (Wu et al., 2018), y modifican los modelos de interacción entre actores públicos y privados, especialmente en contextos de crisis múltiples (Bauer





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



et al., 2021).

Tradicionalmente el gobierno se refiere al conjunto de instituciones y autoridades que ejercen el poder político formal dentro del Estado (Heywood, 2015). Implica dirección, control y toma de decisiones orientadas al interés público, operando bajo normas jurídicas y estructuras jerárquicas de origen constitucional, (Weber, 1978; Peters, 2010), además de los mecanismos de representación democrática (Held, 2006; Schmitt, 2024). El gobierno en la teoría política contemporánea, se considera un actor central, pero no exclusivo, en la conducción de la sociedad y su capacidad de acción va a depender de factores institucionales, recursos administrativos y del contexto socioeconómico. La literatura señala que los modelos verticales y centralizados de gobierno han sido tensionados por la complejidad social, la globalización y la emergencia de actores no estatales (Avalle, 2023).

La noción de gobernanza surge como respuesta a las limitaciones del modelo estatal jerárquico (Rhodes, 1996). Se refiere al conjunto de interacciones que se llevan a cabo para resolver problemas y crear oportunidades sociales, incluida la formulación y aplicación de principios que guían esas interacciones. A diferencia del gobierno, la gobernanza enfatiza los procesos horizontales, con participación del Estado, sociedad civil, el mercado y la coordinación en redes; concebida como un modo de acción pública donde las decisiones no se producen únicamente desde el aparato estatal, a través de mecanismos colaborativos y negociados que se distribuyen (Kooiman, 2003), razones que explican la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



interacción de esos actores como una nueva forma de gobernar más cooperativa en la formulación y aplicación de la política y las políticas públicas (Martínez, 2005).

Valdés Ugalde (2025) señala que la gobernanza implica analizar cómo las instituciones estructuran las relaciones entre actores y cómo estos internalizan reglas, incentivos y normas en contextos de desigualdad y preferencias heterogéneas, donde se reconoce la complejidad de los sistemas sociales y la necesidad de mecanismos flexibles, adaptativos y participativos para gestionar problemas públicos que superan la capacidad unilateral del Estado.

La gobernabilidad se refiere a la capacidad efectiva del sistema político para tomar decisiones, implementarlas y mantener estabilidad, garantizando orden, legitimidad y eficacia (CEPAL, 2022; PNUD, 2023). El concepto evalúa el funcionamiento del sistema político en su conjunto, incluyendo la relación entre instituciones, actores y ciudadanía. Brower Beltramin (2016) señala que la gobernabilidad y gobernanza han alcanzado gran relevancia en cuanto a teorías políticas y sus aportes en el fortalecimiento de la democracia. Resalta que la gobernabilidad del Estado está vinculada a la capacidad de las sociedades para proveer un sistema de gobierno que permita el desarrollo social y político, integra mecanismos de control, del entramado institucional y social que sostiene la acción pública (OCDE, 2021). En la actualidad la gobernabilidad se analiza en tensión con la gobernanza, mientras que la gobernanza describe cómo se toman decisiones en redes, la gobernabilidad evalúa si el



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



sistema puede sostener esas decisiones y producir resultados estables y legítimos (Avalle, 2023; Polga-Hecimovich, 2021). Esta perspectiva coincide con los enfoques contemporáneos que entienden la gobernabilidad como un atributo sistémico que depende tanto de la fortaleza institucional como de la calidad de las interacciones entre actores públicos y sociales (OCDE, 2021; World Bank, 2024).

En Panamá, el análisis de gobierno, gobernanza y gobernabilidad adquiere especial relevancia debido a la coexistencia de instituciones fuertes en ciertos ámbitos como el Tribunal Electoral o la Autoridad del Canal de Panamá, junto con debilidades persistentes en áreas como la descentralización, la planificación territorial y la transparencia (PNUD Panamá, 2022; MEF, 2024). El gobierno panameño opera bajo un modelo presidencialista que concentra poder en el Órgano Ejecutivo (García-Diego, 2018), pero enfrenta crecientes demandas sociales que requieren mecanismos de gobernanza más inclusivos (Rhodes, 2012). A su vez, la gobernabilidad del país se ha visto tensionada por protestas sociales, percepciones de corrupción y desafíos estructurales (PNUD Panamá, 2022; Transparencia Internacional, 2023) lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad estatal y la legitimidad democrática (O'Donnell, 1994).

En el marco de los debates de los asuntos públicos, se reconoce que los aspectos políticos y administrativos no solo se comprenden desde la perspectiva de las instituciones formales, es necesario incluir los grupos sociales y otros actores para la toma de decisiones, lo que se exigen revisar el rol de





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



participación de cada uno y la articulación de intereses colectivos, de allí de precisar algunos conceptos fundamentales que permiten delimitar el enfoque teórico del presente trabajo. En ese sentido, según Aguilar (2006) y Prats (2005), señalan la importancia de distinguir de manera clara los conceptos gobierno, gobernanza y gobernabilidad.

A pesar de que existe un notable avance teórico en relación a los conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad, se percibe una brecha en el campo de las políticas públicas en América Latina. Particularmente en el caso de Panamá, puede deberse a la falta de estudios puntuales, a la fragmentación de la información por insuficiencia metodológica, que debiera ser más coherente e integradora, lo que se convierte en una limitante para diagnosticar las fallas en la formulación, coordinación e implementación de políticas, que no permiten que se logre transformar las capacidades del estado. Estas irregularidades traen como consecuencia que se generan diferencias territoriales que no son cónsonas con las demandas sociales. En este ensayo se busca abordar este vacío teórico mediante la articulación de los conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad, a fin de comprender de manera integral cómo estos condicionan y limitan la acción pública, así como las reformas requeridas para fortalecer la capacidad estatal y responder eficazmente a los desafíos contemporáneos y a las demandas de legitimidad democrática.

Materiales y Métodos





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



El estudio es de tipo descriptivo, con enfoque documental, centrado en la revisión bibliográfica de investigaciones sobre el análisis de la gestión pública en Panamá desde la perspectiva de tres conceptos fundamentales: gobierno, gobernanza y gobernabilidad para el fortalecimiento de la administración pública. Se realizó una búsqueda de los artículos científicos registrados en las bases de datos académicas *Scopus*, *Web of Science*, *Redalyc*, *Dialnet* y *Google Scholar* y publicados en idioma español en su mayoría, utilizando los términos “Gobierno, Gobernabilidad y Gobernanza” de la gestión pública. Luego de aplicar como criterio de exclusión de aquellos artículos que se repetían en varias bases de datos; se seleccionaron los estudios más relevantes que se relacionaron con términos señalados en el título, resumen y palabras clave, además de ser vinculantes al tema desarrollado. En adición, se examinaron algunos documentos técnicos de instituciones del Estado (Asamblea Nacional de Panamá y Ministerio de Economía y Finanzas) y los informes elaborados por organismos nacionales e internacionales (ACP, IDE, PNUD, OECD, CLAD, UNDP-PA. UNODC) para lograr una visión integral sobre el estado actual de estos tres pilares de la Administración Pública en materia de su fortalecimiento y desarrollo. La revisión de la literatura seleccionada permitió abordar, desde la perspectiva de diferentes autores, cómo se manifiesta la situación y el crecimiento del país en materia de gobierno, gobernanza y gobernabilidad para el fortalecimiento de la Administración Pública panameña.

1. El gobierno como estructura formal del poder, capacidad estatal y administración pública





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



contemporánea.

En la teoría política, el gobierno es el centro de la decisión pública, responsable de formular políticas, administrar recursos y garantizar el orden, en coherencia con la visión de gobierno como ejecutor de la voluntad general (Rousseau, 2004). El gobierno tradicionalmente se refiere al conjunto de instituciones que ejercen autoridad legítima sobre un territorio y una población (Peters, 2010). El concepto ha evolucionado desde una perspectiva centrada en jerarquía, burocracia y autoridad estatal, encargadas de formular políticas, administrar recursos y garantizar el orden, basado en reglas, procedimientos y control vertical (Weber, 1978), dirigidas hacia enfoques que reconocen la necesidad de capacidad institucional, adaptabilidad y gestión estratégica. Actualmente se destaca que la capacidad de los Estados enfrenta desafíos crecientes derivados de crisis globales, complejidad social y demandas ciudadanas más intensas (Andrews et al., 2017; Peters, 2021), por lo que se requiere de la habilidad para coordinar, implementar y sostener políticas públicas, que represente un factor decisivo para la eficacia gubernamental y un modelo basado en la idea de que el Estado es el actor principal y en ocasiones exclusivo en la toma de decisiones públicas (Andrews et al., 2017; Boin et al., 2020).

Dentro de las funciones principales del gobierno está dirigir, administrar y tomar decisiones que estén vinculadas a estructuras jerárquicas y procedimientos formales estandarizados, lo que refleja la idea de un gobierno con una estructura cimentada (Weber, 1993). Este enfoque, centrado en el Estado como actor principal de la vida pública, ha sido la base de la política tradicional, con un enfoque estatista



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



tradicional (Bobbio,1999). Sin embargo, en un contexto globalizado y socialmente complejo, el modelo tradicional de gobierno enfrenta limitaciones, la burocracia rígida, la fragmentación institucional y la incapacidad de responder con rapidez a problemas multidimensionales, así lo señala Restrepo-Medina (2009), donde la complejidad social y la interdependencia global hacen que el modelo tradicional sea insuficiente (Kooiman, 2003). En ese sentido Pajares-Montollo et al. (2024) plantean que la globalización y la complejidad institucional tienen el desafío de responder de manera eficaz los problemas multidimensionales.

Durante la pandemia, se evidenció que los gobiernos con mayor capacidad institucional respondieron mejor a la crisis, entendida esta como la habilidad para coordinar, implementar y sostener políticas públicas, factor decisivo para la eficacia gubernamental (Christensen y Laegreid, 2007; Boin et al., 2020). Este último autor indica que el gobierno contemporáneo debe equilibrar capacidad y legitimidad; mientras que Pollitt y Bouckaert, (2022), enfatizan la necesidad de instituciones resilientes.

En América Latina, la capacidad estatal sigue siendo desigual, afectada por problemas estructurales como la fragmentación institucional, la corrupción y la debilidad en la planificación (Sojo, 2021). En Panamá, informes recientes muestran avances de la gestión fiscal y administración electoral, pero desafíos significativos en el tema de descentralización, transparencia y coordinación interinstitucional (PNUD Panamá, 2022; MEF, 2024). Esta concepción se refleja en la organización que tiene el Órgano Ejecutivo, compuesto por la Presidencia, los ministerios y las direcciones nacionales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La estructura gubernamental panameña mantiene su modelo burocrático tradicional: procedimientos formales, centralización de decisiones y una fuerte dependencia del ciclo político. Sin embargo, administración pública enfrenta limitaciones como la alta rotación de funcionarios con cada cambio de gobierno, la fragmentación institucional, lentitud burocrática, déficit de coordinación, presión social creciente y la falta de continuidad en políticas públicas de largo plazo. Informes recientes muestran avances en gestión fiscal y administración electoral, pero también desafíos en coordinación interinstitucional y continuidad de políticas públicas (PNUD Panamá, 2022; Contraloría, 2022). Ejemplos concretos incluyen la coordinación entre el Ministerio de Obras Públicas, el MIVIOT y los municipios en temas urbanos, donde la superposición de competencias y la ausencia de planificación integrada dificultan la eficacia gubernamental. Estas tensiones muestran que el modelo clásico de gobierno, aunque necesario, resulta insuficiente para abordar problemas complejos y multidimensionales.

2. La gobernanza como nuevo paradigma: redes y procesos colaborativos

La gobernanza surge como respuesta a las limitaciones del modelo jerárquico de gobierno. A partir de los años noventa, autores como Rhodes (1996) y Kooiman (2003) plantean que el poder ya no reside solamente en el Estado, sino que se distribuye entre múltiples actores del sector privado, sociedad civil,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



organismos internacionales, comunidades locales y la academia, creando un modelo de conducción más abierto, participativo y de colaboración, dependiente de diferentes factores basados en redes, cooperación, corresponsabilidad y procesos participativos y redes digitales impulsadas por tecnologías emergentes que permiten abordar problemas públicos desde una perspectiva más amplia y flexible (Emerson y Nabatchi, 2015; Rhodes, 2016; Ansell y Torfing, 2021; Bevir, 2020; Bovaird y Löffler, 2021).

El nuevo paradigma de la gobernanza se fundamenta en redes, cooperación y corresponsabilidad, entendidas como mecanismos esenciales para enfrentar desafíos públicos complejos en contextos de alta interdependencia, donde se reconoce que los problemas colectivos no pueden ser resueltos únicamente desde el aparato estatal, se debe incluir otros actores gubernamentales, privados y comunitarios, resaltando la importancia de la colaboración institucional (van Lammeren et al., 2025).

Investigaciones actuales señalan que los regímenes de gobernanza colaborativa evolucionan en el tiempo y requieren verse fortalecidos con recursos, liderazgo y mecanismos de rendición de cuentas para sostenerse, ya que su desempeño depende de dinámicas relacionales y estructurales que cambian a lo largo del ciclo de vida de las redes (Ulibarri et al., 2020). Este tipo de gobernanza enfrenta limitaciones y tensiones, destacándose las desigualdades de poder entre actores, los riesgos de captura

privada, la fragmentación institucional y las dificultades para coordinar distintos intereses,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



especialmente en contextos donde la sostenibilidad social y la participación efectiva requieren estrategias de inclusión y transparencia, así lo expresa Callegaro (2025), además resalta que la gobernanza no es un proceso neutral, sino un escenario donde se negocian propuestas, recursos y legitimidades, por lo que lo que se requiere capacidades institucionales fortalecidas y formas de aprendizaje permanente para no permitir que las redes produzcan inequidades o pierdan eficacia con el tiempo.

Estudios recientes enfatizan sobre la importancia de la creación de la gobernanza en red y la colaboración intersectorial (Ansell y Torfing, 2021; Bovaird y Löffler, 2021). En América Latina, la gobernanza se vincula con participación ciudadana, inclusión social y articulación entre niveles de gobierno (Cunill Grau, 2016; Aguilar Villanueva, 2024). En Panamá, se destacan experiencias como la gestión del Canal de Panamá (ACP, 2023) que constituye un caso emblemático, donde su gestión involucra al Estado, al sector privado, a comunidades locales y a actores globales, articulando intereses diversos mediante mecanismos institucionalizados. Otros dos ejemplos son el de la Comisión Nacional de Reformas Electorales (CNRE, 2021; IDE, 2021), donde partidos políticos, sociedad civil y el Tribunal Electoral, deliberan sobre cambios normativos que afectan la vida democrática del país y la gestión ambiental en regiones como Darién, que ha requerido de una gobernanza intersectorial entre MiAmbiente (2023), municipios, ONG, comunidades indígenas y organismos internacionales. Estos

ejemplos muestran que la gobernanza no sustituye al gobierno, sino que lo complementa, ampliando su





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



capacidad de acción mediante la cooperación.

3. La gobernabilidad como capacidad del sistema político que garantiza legitimidad, estabilidad y desempeño democrático.

Diferentes factores pueden incidir en la conformación de la gobernabilidad, entre ellos la globalización de la economía y su impacto, las expresiones de reivindicación ciudadanas, los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos y los aspectos étnicos y culturales, los cuales parecen estar creando escenarios complejos para la toma de decisiones públicas (Figuroa-Ortíz, 2005). Generar decisiones legítimas, estables y eficaces, implica un equilibrio entre las demandas sociales y la capacidad estatal para responder a ellas y compete a la gobernabilidad (O'Donnell, 1994; Prats, 2001); va depender de factores como la estabilidad institucional, la confianza y participación ciudadana, la eficacia administrativa y la transparencia. Estudios recientes entre 2020 y 2025, resaltan la crisis de confianza en las instituciones (Norris, 2022), la regresión democrática (Lührmann y Lindberg, 2019; Diamond, 2021), la importancia de la calidad institucional (Rothstein, 2021) y el impacto de la desigualdad en la estabilidad política.

En Latinoamérica, la gobernabilidad se ve afectada por protestas sociales, polarización y crisis económicas (Bernal, 2021; PNUD, 2023). En Panamá la gobernabilidad ha enfrentado tensiones

significativas en los últimos años. Episodios como las protestas de 2023 contra el contrato minero





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



evidenciaron un desajuste entre las expectativas ciudadanas y las decisiones gubernamentales, afectando la legitimidad del sistema político, la percepción de corrupción y la debilidad de la planificación estatal han tensionado la gobernabilidad (López-García, 2021; UNODC y Gobierno de Panamá, 2024), sin embargo, el país mantiene fortalezas como estabilidad macroeconómica y un sistema electoral robusto y reconocido internacionalmente, (Tribunal Electoral, 2023) además de avances en materia de descentralización municipal. La gobernabilidad panameña, por tanto, se caracteriza por una combinación de fortalezas institucionales con capacidad real para producir decisiones legítimas estables y aceptables, pero con tensiones sociales que requieren ser atendidas de manera estratégica.

4. Articulación conceptual: gobierno, gobernanza y gobernabilidad

Aun cuando los tres conceptos arriba señalados son distintos, estos están profundamente interconectados. Autores como Torfing (2021), Peters (2021), sostienen que los tres deben analizarse de manera integrada para comprender como actúa la gestión. El gobierno proporciona la estructura formal y la autoridad legal; la gobernanza amplía los mecanismos de interacción y cooperación; y la gobernabilidad evalúa la capacidad del sistema para funcionar de manera estable, legítima y legal. Un gobierno sin gobernanza puede volverse rígido e ineficaz; una gobernanza sin gobierno puede carecer de dirección; y ambos, sin gobernabilidad, pueden derivar en crisis políticas o pérdida de legitimidad.

Comprender estas relaciones es esencial para analizar los desafíos actuales de la gestión pública.





REPOSITORY OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La Tabla 1 expresa la articulación conceptual existente entre gobierno, gobernanza y gobernabilidad, lo cual permiten analizar de manera integral los desafíos institucionales y políticos de países como Panamá.

Tabla 1

Comparación entre Gobierno, Gobernanza y Gobernabilidad: conceptos, articulados, que permiten analizar de manera integral los desafíos institucionales y políticos de países como Panamá.

Categoría	Gobierno	Gobernanza	Gobernabilidad
Naturaleza conceptual	Institución formal del Estado encargada de dirigir, administrar y tomar decisiones públicas.	Proceso interactivo y horizontal de coordinación entre actores estatales y no estatales.	Condición o capacidad sistémica que permite que un sistema político funcione de manera estable y eficaz.
Enfoque central	Estructuras, autoridades y funciones del aparato estatal.	Redes, mecanismos de cooperación y arreglos institucionales que articulan múltiples actores.	Estabilidad, eficacia y legitimidad del sistema político para procesar demandas y mantener orden.
Lógica de acción	Jerárquica, vertical, basada en autoridad formal y competencias legales.	Colaborativa, policéntrica, orientada a la negociación y la coproducción de decisiones.	Sistémica, orientada al equilibrio entre demandas sociales, capacidades estatales y legitimidad.
Actores predominantes	Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y administración pública.	Estado, sector privado, sociedad civil, organismos internacionales, comunidades locales.	Conjunto del sistema político y social; incluye ciudadanía, instituciones y élites.
Objetivo principal	Dirigir y administrar los asuntos públicos mediante decisiones vinculantes.	Coordinar acciones y recursos para resolver problemas públicos complejos.	Garantizar que el sistema político pueda gobernar sin crisis de legitimidad, eficacia o estabilidad.
Dimensión analítica	Institucional-organizativa.	Relacional-procesual.	Funcional-sistémica.
Indicadores típicos	Marco legal, estructura del Estado, competencias, políticas públicas formales.	Participación, transparencia, redes de colaboración, mecanismos de rendición de cuentas.	Capacidad estatal, legitimidad, estabilidad política, eficacia en la gestión de conflictos.
Problemas asociados	Burocratización, centralización excesiva, rigidez institucional.	Fragmentación, captura de redes, asimetrías de poder entre actores.	Crisis políticas, ingobernabilidad, déficit de legitimidad, sobrecarga de demandas.
Resultado esperado	Administración pública eficiente y decisiones ejecutables.	Procesos inclusivos, coordinados y adaptativos para enfrentar problemas públicos.	Funcionamiento estable, legítimo y eficaz del sistema político.

Nota: Gobierno: Easton (1965), O'Donnell (1994); Gobernanza: Rhodes (1996), Kooiman (2003); Gobernabilidad: Huntington (1968), Prats (2001). Aguilar Villanueva (2006) articula los tres conceptos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
ACADEMY
RESOURCES



El modelo parte del hecho de que la gestión pública panameña requiere de un enfoque integrado desde la perspectiva del diagnóstico de su estructura, evaluación de las capacidades que tiene las instituciones, la lectura de sus políticas y toma de decisiones para fortalecer la modernización administrativa, fundamentada en tres principios considerados fundamentales que se deben implementar:

1. El análisis de la estructura organizacional
2. La identificación de patrones de desempeño, flujos de trabajo y normas que sean operativas;
3. La interpretación de los incentivos y restricciones que condicionan la acción estatal.

En ese sentido el señalamiento propuesto arriba sobre el modelo se consolida con algunos enfoques contemporáneos propuesto sobre reforma administrativa que requieren de integración de dimensiones técnicas y políticas para comprender la capacidad real de las instituciones públicas, así lo señala Peters (2018); Ramírez y

Aguilar (2021). En el caso de Panamá estos tres elementos permiten reducir la brecha existente entre diseño formal y funcionamiento efectivo; problemas ampliamente planteados en los estudios de gestión pública en América Latina (CLAD, 2020).

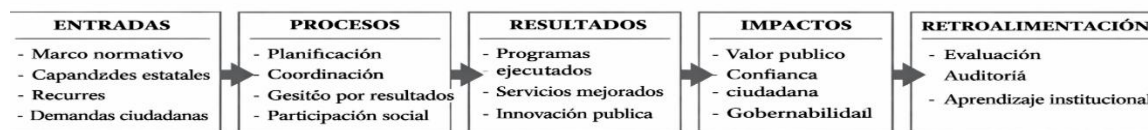
El modelo se sustenta en lo que otros autores ya han propuesto “*la modernización administrativa solo es viable cuando el rediseño organizacional se fundamenta en un análisis simultáneo de estructura,*



procesos y dinámicas político-institucionales” planteamientos que se alinea con otros estudios que señalan que las reformas administrativas fracasan cuando no consideran la interacción entre capacidades técnicas y condiciones políticas (Grindle, 2017; Longo, 2019). En consecuencia, el modelo propuesto y esquematizado que proponemos abajo, ofrece una herramienta analítica y un marco operativo para orientar decisiones estratégicas en la gestión pública panameña, especialmente en procesos de análisis y reorganización administrativa

Figura 1

Propuesta de modelo analítico secuencial, como herramienta para orientar la toma de decisiones de la gestión pública panameña.



Conclusión

Los planteamientos desarrollados en este ensayo, permiten comprender la articulación del gobierno, la gobernanza, gobernabilidad y la complejidad del ejercicio del poder, igualmente cómo interactúan estos estamentos en sectores clave de la política pública y cómo influyen en la calidad de la gestión estatal y la participación ciudadana en Panamá. Cada concepto aporta una dimensión distinta, pero complementaria, para analizar cómo se toman decisiones, quiénes participan en ellas y qué tan eficaz y

legítimo es el sistema político. En un contexto de crecientes demandas sociales, transformaciones tecnológicas y desafíos globales; fortalecer estos tres pilares es indispensable para construir un Estado



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



más eficiente, democrático y resiliente. Panamá cuenta con instituciones valiosas y experiencias exitosas en materia de gobernanza, pero también enfrenta tensiones que requieren reformas profundas, mayor transparencia y una visión estratégica de largo plazo. La articulación de estos tres conceptos en los estamentos gubernamentales, es indispensable para analizar los desafíos actuales de Panamá, pero requiere mayor planificación y participación para fortalecer su gobernabilidad democrática.

El gobierno en Panamá conformado por instituciones formales del Estado, incluyendo el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, son las encargadas de dirigir y administrar los asuntos públicos mediante decisiones vinculantes. Este enfoque institucional resalta la estructura jerárquica y las competencias legales que regulan la acción estatal. En ese sentido estudios recientes sobre planificación gubernamental en Panamá subrayan la importancia de estas estructuras para garantizar coherencia administrativa y continuidad en las políticas públicas, como se evidencia en el Plan Estratégico de Gobierno 2024–2029, aprobado por el Consejo de Gabinete, que reafirma el rol central del aparato estatal en la conducción del desarrollo nacional

Por otro lado, la gobernanza en contraste implica un proceso más amplio, horizontal y colaborativo que trasciende las instituciones estatales, involucrando a actores no estatales como el sector privado, la

sociedad civil, organismos internacionales y comunidades locales. En el contexto panameño, la gobernanza se manifiesta en mecanismos de coordinación y cooperación para enfrentar problemas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



públicos complejos, como la gestión ambiental, la seguridad ciudadana o el desarrollo económico, que refleja las iniciativas del gobierno, la participación ciudadana y transparencia resaltada en el Quinto Plan de Acción Nacional de Alianza de Gobierno Abierto, planteado en el informe del 2023-2025, donde se revela la necesidad de promover políticas públicas, acceso a la información y la reducción de brechas de desigualdad, establecidas en informe.

Finalmente, la gobernabilidad del sistema político panameño se refiere a la capacidad de mantener estabilidad, legitimidad y eficacia en la gestión de demandas sociales y conflictos. Esta dimensión sistémica es crucial para garantizar que el Estado pueda gobernar sin crisis políticas o sociales que comprometan su funcionamiento. Informes recientes sobre el gobierno abierto y transparencia en Panamá muestran que la gobernabilidad se ve fortalecida cuando existen mecanismos institucionales robustos, donde se ve reflejada la participación ciudadana y políticas públicas alineadas con estándares internacionales y la rendición de cuentas, así lo señala la CEPAL en su informe del 2023. En un contexto de crecientes demandas sociales, transformaciones tecnológicas y desafíos globales, fortalecer estos tres pilares es indispensable para construir un Estado más eficiente, democrático y resiliente.

Referencias bibliográficas

Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica. *Foro Interno*. 161-





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



167.

file:///C:/Users/juana/OneDrive/02%20DOCUMENTOS/Downloads/ecob,+FOIN0707110163 A.PDF%20(7)

Aguilar Villanueva, L.F. (2024). | La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual | *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63), 1-25. FLACSO México. doi.org/10.18504/pl3263-001-2024 2

Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press. <https://library.oapen.org/bitstream/id/bb540dab-9bbb-45ea-8ef1-4843b24dd432/624551>

Ansell, C. and Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector*. Cambridge University Press. doi.org/10.1017/9781108765381

Autoridad del Canal de Panamá, ACP. (2023). *Informe Anual 2023*. <https://www.pancanal.com/informe-anual/>

Avalle, G. (2023). Gobernabilidad y Gobernanza: Enfoques en tensión. *Estudios Políticos*, (66). doi.org/10.17533/udea.espo.n66a02

Bauer, M. W., Peters, B. G., Pierre, J., Yesilkagit, K. & Becker, S. (2021). *Democratic backsliding and public administration: How populists in government transform state bureaucracies*. Cambridge University Press. https://assets.cambridge.org/97810090/10412/frontmatter/9781009010412_frontmatter

Bernal, J. (2021). *América Latina y el Caribe: Gobernanza efectiva, más allá de la recuperación*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org>

Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press. https://www.researchgate.net/publication/261943176_Democratic_Governance_By_M_Bevir

Bevir, M. (2020). *Governance: A very short introduction* (2.^a ed.). Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=ozjcWlfoO8C&printsec=frontcover&h#v=onepage&q&f=false>

Bobbio, N. (1999). *Estado, Gobierno y Sociedad*. Por una teoría general de la política. Fondo de Cultura Económica. México. 39-240. <https://lecturasddhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/bobbio-norbertoestado-gobierno-y-sociedad-caps-2-4>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- Boin, A., Lodge, M. & Luesink, M. (2020). Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice*, 3(3),189-204. doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2021). *Public Management and Governance* (4th ed.). Routledge. 4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN. 1-44. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781000951813_A47373634/preview-9781000951813_A47373634
- Brower Beltramin, J. (2016). En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: Delimitación y alcances/Around the sense of governability and governance: Definition and scope. *Daimon*, Revista Internacional de Filosofía (67), 149-162. doi.org/10.6018/daimon/202011
- Callegaro, S. (2025). Collaborative governance for the construction of public policies on social sustainability. *Annual International Conference on Digital Government Research*. doi.org/10.59490/dgo.2025.992
- CEPAL. (2022). *Institucionalidad democrática y desarrollo en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-dinamica-desafios-la-inversion>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. Centro de Investigaciones y Docencia Económica, AC, Mexico. Vol. XVI, 2, 539-564. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13316209>
- CLAD. (2020). *La profesionalización de la función pública en América Latina: Avances y desafíos*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Comisión Nacional de Reformas Electorales / Instituto de Estudios Democráticos (IDE). (2021). Ciudadanos contra los “residuos:” La Reforma Electoral de 2021 en Panamá. Tribunal Electoral de Panamá. *Gobierno y Sociedad* 1/No.2. 159-167.
- Contraloría General de la República de Panamá. (2022). Memoria institucional 2022. Ministerio de Economía y Finanzas. 6-91.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



OPEN ACCESS
REPOSITORY
ACADEMIC
DOCUMENTS



- Cunill-Grau, N. (2016). La provisión privada de servicios de protección social. Confrontando el debate anglosajón con los imperativos de América Latina”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 66, 35-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357550050002>
- Diamond, L. (2021). Reiniciando la Democracia. *Journal Democracia*. 32(2). 179-183 <https://muse.jhu.edu>
- Emerson, K. and Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press. <https://es.scribd.com/document/434224611/Collaborative-Governance-Regimes>
- Figueroa-Ortíz, R.D. (2005). *La Gobernabilidad local en la Democracia*. Contemporánea. Cuadernos de Administración/ Universidad del Valle No. 34. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897003>
- Fukuyama, F. (2013). *What is governance?* Center for Global Development Working Paper 1-22. https://www.cgdev.org/sites/default/files/1426906_file_Fukuyama_What_Is_Governance
- García-Diego, J. (2018). *Presidencialismo y sistemas políticos en América Latina*. Siglo XXI. https://www.google.com/search?q=Garc%C3%ADa-Diego%2C+J.%2C+2018.+Presidencialismo+y+sistemas+pol%C3%ADticos+en+Am%C3%A9rica+Latina.+Siglo+XXI.&sca_esv=76fe5ae76524aec0&hl
- Grindle, M. S. (2017). *Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective*. Harvard University Press.
- Held, D. (2006). *Models of Democracy* (3rd ed.). Stanford University Press. p 349. <https://books.google.com/cu/books?id=QYVZ3TjL0-UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Heywood, A. (2015). *Key concepts in politics and international relations*. Bloomsbury Academic. Second edition published. Series Standing Order. 1-28. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781137494771_A29487859/preview-9781137494771_A29487859
- Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies*. Yale University Press. Review viii, 488. https://elib.manas.edu.kg/book/8008-Political_Order_in_Changing_Societies





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
SCHOLARLY
RESOURCES



Instituto de Estudios Democráticos (IDE). (2021). Informe de la Comisión Nacional de Reformas Electorales 2021. Tribunal Electoral de Panamá <https://www.tribunal-electoral.gob.pa/ide/>

Kooiman, J. (2003). Título original “*Modern Governance: government-society interactions*. Traducción Agustí Cerillo Martínez: *Gobernar en Gobernanza: Revista Instituciones y Desarrollo* 16, 171-194. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d’Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España. www.iigov.org

Linz, J. J. & Stepan, A. (1996). *Problems of democratic transition and consolidation*. Johns Hopkins University Press. Journal of Democracy 7.2, 14-33. <https://adpm.pbworks.com/f/Democratic+Consolidation-Linz+and+Stepan->

Longo, F. (2019). *Reforma y modernización del Estado: Capacidades institucionales y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica

López-García, D.L. (2021). Gobernabilidad, neoliberalismo y democracia. Reflexiones sobre el creciente conservadurismo global. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). file:///C:/Users/juana/OneDrive/Escritorio/2308-0132-reds-9-03-e14.

Lührmann, A. & Lindberg, S. I. (2019). A third of *autocratization is here: whats is new about it?* V-Dem Institute/Department of Political Sciences, University of Gothenburg. Swedem. DEMOCRATIZATION 26, No. 7, 1095–1113 doi.org/10.1080/13510347.2019.1582029

Martínez, A. C. (2005). La gobernanza hoy: introducción. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). 11-36. <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/1/28/6286/96c1bcb7-25ba-49fd-9c10-fcebd0f88ed6>

Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21.7-22. https://pure.mpg.de/rest/items/item_1234838/component/file_2060890/content

Ministerio de Ambiente de Panamá (MiAmbiente). (2023). Memoria institucional 2023. <https://www.miamambiente.go.pa/>

Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2024). *Política fiscal y transparencia*. MEF. <https://www.mef.gob.pa>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



- Norris, P. (2022). *In praise of skepticism: Trust but verify*. Oxford University Press. doi.org/10.1093/oso/9780197530108.001.0001
- OCDE. (2021). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2021*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean_5ceda53e-en.html
- O'Donnell, G. (1994). Delegative democracy. *Journal of Democracy*, 5(1), 55–69. doi.org/10.1353/jod.1994.0010
- Pajares-Montolío, E., Salvador Crespo, M. & Herrera Díaz-Aguado, L. (2024). *Una nueva Gobernanza para el Siglo XXI*. CEPC. *Catálogo general de publicaciones oficiales* p752. <https://cpage.mpr.gob.es>
- Peters, B. G. (2010). Still the century of bureaucracy? The roles of public servants. In *Public management in the postmodern era*. Edward Elgar Publishing. doi.org/10.4337/9781849808873.00015
- Peters, B. G. (2012). Gobernanza: una revisión conceptual y metodológica. En *Governance: a conceptual and methodological review*. p 60. *Revista En Números*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. UNAM. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825092917
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (7.^a ed.). Routledge.
- Peters, B. G. (2021). Governing in a Time of Global crises: The good, the bad, and the merely normal. *Global Public Policy and Governance*, 1(1), 4–19. doi.org/10.1007/s43508-021-00006-x
- PNUD Panamá. (2022). Informe de desarrollo humano Panamá 2022. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. p16. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-02/UNDP-PA>
- PNUD. (2023). *Informe anual 2023*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2023>
- Polga-Hecimovich, J. (2021). The bureaucratic perils of presidentialism: political impediments to good





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF GRADUATES
SCHOLARSHIP
RESEARCHERS



governance in Latin America. *Journal of Policy Studies*, 36(4), 1-14 https://www.ejps.org/archive/list_search?s_opt_0=Author&s_text_0=John%20Polga-Hecimovich

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2022). Public management reform: A comparative analysis (4.^a ed.). Oxford University Press. doi.10.24965/gapp. v0i19.10492

Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano: Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y Desarrollo*, Barcelona, España. 10, 103–148. <https://maee0214.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/10/joan-prats-gobernabilidad-democrática>

Prats, J. (2005). Desigualdad, Democracia, Política y Cooperación. Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano, (11), pp.90-101 Universidad de Alcalá Madrid, España. <https://www.redalyc.org/pdf/520/52001109>

Ramírez, J., & Aguilar, L. F. (2021). *Gobernanza y gestión pública en América Latina: Enfoques, capacidades y desafíos contemporáneos*. Siglo XXI Editores.

Restrepo-Medina, M. A. (2009). “Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza”. *Revista Diálogos de Saberes*, 30, 1 67–185. <file:///C:/Users/juana/OneDrive/02%20DOCUMENTOS/BurocraciaGerenciaPublicaYGobernanza-3224477>

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/rhodes.pdf>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
SCHOLARSHIP
RESOURCES



Rhodes, R. A. W. (2012). Waves of governance. En *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/313393075_Waves_of_governance

Rhodes, R. A. W. (2016). *Theories and Practice of Governance*. Oxford University Press. R. A. W. Rhodes. Draft. Not for citation. 1-19. <https://www.raw-rhodes.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/TheoryPractice-Governancedocx>

Rousseau, J. J. (2004). *El Contrato Social*. Alianza Editorial. https://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/Colecciones/ObrasClasicas/_docs/ContratoSocial

Rothstein, B. (2012). Good governance. En *The Quality of Government Institute Papers*. <https://congreso.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2013/08/Conceptualizing-QoG-for-EE-Europe>

Rothstein, B. (2021). Quality of government: Theory and conceptualization. En A. Bågenholm et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of the Quality of Government* (3–24). Oxford University https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780191898990_A42144236/preview-9780191898990_A42144236

Schmitt, C. (2024). *Teoría de la Constitución*. Alianza Editorial. Tercera Edición. 1-24 https://www.alianzaeditorial.es/primer_capitulo/teoria-de-la-constitucion





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Seijo-Villamizar, J. (2024). Transformando la sociedad: de la jerarquía a la gobernanza de innovación social y democrática en el interés público. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 23(2). 2255-5986 <https://doi.org/10.15304/rips.23.2.9615>

Sojo, A. (2021). Pandemia y Sindemia: Impacto socioeconómico y Agenda 2030 en la perspectiva de una nueva gobernanza de la salud pública global. *Documentos de trabajo (Fundación Carolina)*: Segunda época, (56), 1. https://www.researchgate.net/publication/355684306.Pandemiay_sindemia_impacto_socioeconomico_y_Agenda_2030_en_la_perspectiva_de_una_nueva_gobernanza_de_lasaludpublicaglobal

Torring, J. (2021). Collaborative governance: A new era of public administration. Cambridge University Press. https://assets.cambridge.org/97810093/80409/frontmatter/9781009380409_frontmatter

Transparencia Internacional. (2023). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Transparencia Internacional. <https://ricsmanagement.com/wp-content/uploads/2024/01/indice-de-Percepcion-Corruption-2023>

Tribunal Electoral de Panamá. (2023). *Boletín del Tribunal Electoral*. <https://www.tribunal-electoral.gob.pa.tribunal-electoral.gob.pa>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Análisis de los estándares de calidad para optimizar la producción y servicios en los principales puertos de Panamá mediante la relación de variables 2025

Analysis of quality standards to optimize production service in the main ports of Panama through the relationship of variables 2025

Análise dos padrões de qualidade para otimizar a produção e os serviços nos principais portos do Panamá por meio da relação de variáveis 2025.

Rosibel Ríos Marín

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
rosibel.rios@up.ac.pa  [https:// Orcid.org/009-0007-2298-5145](https://Orcid.org/009-0007-2298-5145)

Jorge Luis Martínez Ramírez

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
jorgel.martinez@up.ac.pa  <http://orcid.org/0000-0002-1036-6167>

Caridad Milagros Falquez Sánchez

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
caridad.falquez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0001-5658-1594>

Michael Joel Castillo González

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
michael.castillo-g@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0007-0466-863X>

Fecha de recepción: 25/2/26

Fecha de aceptación: 29/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a10181>

Resumen

La calidad de los servicios portuarios constituye un factor estratégico para la competitividad económica de Panamá, debido a su posición geográfica privilegiada y a la relevancia del Canal de Panamá como eje articulador del comercio marítimo internacional. En este contexto, los estándares de calidad aplicados a las operaciones portuarias desempeñan un papel fundamental en la eficiencia logística, la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



atracción de inversiones, la generación de empleo y el fortalecimiento del desarrollo económico sostenible del país. El objetivo de esta investigación fue analizar los estándares de calidad orientados a la optimización de los servicios en los principales puertos de Panamá, estableciendo la relación entre la eficiencia en la atención de buques y la calidad en el manejo de carga. La investigación se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, que integró técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Se realizó una revisión documental de literatura científica especializada, informes técnicos y documentos emitidos por organismos vinculados al sector marítimo-portuario. Asimismo, se recopilaron datos provenientes de agentes de carga, exportadores e importadores, con el propósito de evaluar su percepción sobre la calidad de los servicios, la eficiencia operativa, la seguridad y la transparencia de las operaciones portuarias. Las variables analizadas fueron las horas promedio de atención a los buques en muelle y el tiempo promedio de despacho de contenedores. Los resultados evidenciaron que más del 90 % de los puertos analizados cumplen con los estándares de eficacia previamente establecidos. Además, se identificó una fuerte relación positiva entre ambas variables, demostrando que una reducción en el tiempo de atención de los buques se asocia con una mayor rapidez en el despacho de contenedores. En conclusión, el análisis realizado permitió formular recomendaciones orientadas a fortalecer los estándares de calidad y optimizar el desempeño operativo de los principales puertos de Panamá, contribuyendo así a la competitividad y sostenibilidad del sistema portuario nacional.

Palabras Clave: Control de calidad, desarrollo sostenible; transporte marítimo; gestión industrial.

Abstract

The quality of port services is a strategic factor for Panama's economic competitiveness, given its privileged geographic location and the importance of the Panama Canal as a key link in international maritime trade. In this context, the quality standards applied to port operations play a fundamental role in logistical efficiency, attracting investment, generating employment, and strengthening the country's sustainable economic development. The objective of this research was to analyze the quality standards aimed at optimizing services in Panama's main ports, establishing the relationship between efficiency in vessel service and cargo handling quality. The research was conducted using a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative techniques to obtain a comprehensive understanding of the phenomenon under study. A literature review was carried out, including specialized scientific literature, technical reports, and documents issued by organizations linked to the maritime-port sector.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Data was also collected from freight forwarders, exporters, and importers to assess their perceptions of service quality, operational efficiency, safety, and transparency in port operations. The variables analyzed were average vessel wait times at the dock and average container dispatch time. The results showed that over 90% of the ports analyzed meet the previously established efficiency standards. Furthermore, a strong positive correlation was identified between these two variables, demonstrating that a reduction in vessel wait times is associated with faster container dispatch. In conclusion, the analysis allowed for the formulation of recommendations aimed at strengthening quality standards and optimizing the operational performance of Panama's main ports, thus contributing to the competitiveness and sustainability of the national port system.

Keywords: Quality control, sustainable development; maritime transport; industrial management.

Resumo

A qualidade dos serviços portuários é um fator estratégico para a competitividade econômica do Panamá, dada a sua localização geográfica privilegiada e a importância do Canal do Panamá como elo fundamental no comércio marítimo internacional. Nesse contexto, os padrões de qualidade aplicados às operações portuárias desempenham um papel fundamental na eficiência logística, atraindo investimentos, gerando empregos e fortalecendo o desenvolvimento econômico sustentável do país. O objetivo desta pesquisa foi analisar os padrões de qualidade voltados para a otimização dos serviços nos principais portos do Panamá, estabelecendo a relação entre a eficiência no atendimento aos navios e a qualidade da movimentação de cargas. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem de métodos mistos, integrando técnicas quantitativas e qualitativas para obter uma compreensão abrangente do fenômeno em estudo. Foi realizada uma revisão da literatura, incluindo literatura científica especializada, relatórios técnicos e documentos emitidos por organizações ligadas ao setor marítimo-portuário. Dados também foram coletados de agentes de carga, exportadores e importadores para avaliar suas percepções sobre a qualidade do serviço, a eficiência operacional, a segurança e a transparência nas operações portuárias. As variáveis analisadas foram o tempo médio de espera dos navios no cais e o tempo médio de despacho de contêineres. Os resultados mostraram que mais de 90% dos portos analisados atendem aos padrões de eficiência previamente estabelecidos. Além disso, foi identificada uma forte correlação positiva entre essas duas variáveis, demonstrando que a redução do tempo de espera dos navios está associada a uma expedição mais rápida de contêineres. Em conclusão, a análise permitiu a formulação de recomendações com o objetivo de fortalecer os padrões de qualidade e





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



otimizar o desempenho operacional dos principais portos do Panamá, contribuindo, assim, para a competitividade e a sustentabilidade do sistema portuário nacional.

Palavras-chave: Controle de qualidade, desenvolvimento sustentável; transporte marítimo; gestão industrial.

Introducción

El sector marítimo y logístico es un pilar fundamental de la economía de Panamá, dada su posición estratégica como centro de tránsito global y operador del Canal interoceánico. Los puertos panameños son nodos vitales en las cadenas de suministro mundiales, y su eficiencia y calidad de servicio tienen un impacto directo en la competitividad nacional y regional. En un entorno de comercio internacional cada vez más exigente, la optimización del servicio portuario se convierte en una prioridad ineludible.

Los puertos son conocidos, como centros de actividades económicas, y para que estos operen deben de tener un ordenamiento desde lo operativo hasta lo jurídico, en esta última parte existe un elemento formal el cual es, la ley primera de 1991, en la cual se aprueba el desarrollo de las actividades portuarias, siempre y cuando este tipo de operaciones estén inspeccionadas por el estado. (Carrillo y Romo, s. f., p. 4)

Esta investigación aborda la necesidad crítica de analizar los estándares de calidad vigentes en los principales puertos de Panamá con el objetivo final de optimizar el servicio ofrecido. Dicha optimización no solo implica reducir tiempos de espera y mejorar la gestión de carga, sino también



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



garantizar la satisfacción del cliente (líneas navieras, agentes de carga, etc.) y la sostenibilidad operativa a largo plazo.

En análisis de datos, uno de los primeros pasos para entender el comportamiento de un fenómeno es estudiar cómo se relacionan dos variables numéricas. Para ello, usamos el análisis de correlación, una técnica clave para detectar patrones y preparar el terreno para modelos predictivos más complejos. ¿Qué tanto cambia una variable cuando cambia la otra?, la correlación nos ayuda a responder esta pregunta.

La investigación analiza dos componentes fundamentales del desempeño portuario: la calidad en el manejo de carga y la transparencia en la atención al cliente. Para ello, se consideran dos variables de estudio. La variable dependiente es el Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (TDC), medido en horas, el cual representa la eficiencia y calidad del manejo de la carga. Por su parte, la variable independiente es el Tiempo Promedio de Atención por Buque (HAB), también medido en horas, que refleja el nivel de eficiencia operativa y transparencia en la atención de los servicios portuarios.

Se plantea la existencia de una correlación positiva significativa entre ambas variables. En este sentido, una menor cantidad de horas de atención por buque (HAB bajo) tiende a estar asociada con una reducción en el tiempo de despacho de contenedores (TDC bajo), lo que evidencia una mayor eficiencia en la cadena logística portuaria. Por el contrario, un incremento en las horas de atención por buque



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



(HAB alto) suele reflejar condiciones de congestión operativa que afectan negativamente el flujo de las operaciones, provocando un aumento en el tiempo requerido para el despacho final de la carga (TDC alto). En consecuencia, la optimización de la atención a los buques constituye un factor clave para mejorar la eficiencia global de los procesos de carga y descarga en los puertos.

El presente análisis, proyectado al año 2025, busca establecer una hoja de ruta para que los puertos panameños eleven consistentemente sus estándares, asegurando su posición como líderes en la prestación de servicios marítimo-logísticos de clase mundial.

De acuerdo con Roy-García et al., (2019), la “correlación es una medida estadística que permite determinar la intensidad y la dirección de la relación existente entre dos variables cuantitativas, indicando el grado en que ambas varían conjuntamente”.

“Medir la eficiencia portuaria y establecer parámetros para su medición es fundamental para un operador portuario, dándosele cada vez más importancia el compararse con competidores similares, facilitando la toma de decisiones gerenciales oportunas.” (Vega & Álvarez, 2023, p. 1)

Los puertos del siglo XXI se ven obligados a mejorar su eficiencia y a generar ventajas comparativas, esto con el objeto de asegurar el flujo de tráfico, con equipos más adecuados para mejorar el rendimiento, reduciendo los tiempos de atraque y los retrasos. Un indicador de





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



eficiencia portuaria es realmente una medida de las ineficiencias existentes, que se evalúa con

los puertos más eficientes. (Sarmiento, s. f., p. 1)

Esta prueba permite cuantificar la magnitud de la correlación entre dos variables y ayuda a predecir valores. Si estas variables tuvieran una correlación perfecta se podría inferir el valor de la variable Y conociendo el valor de X. Debido a estas ventajas, la correlación es una de las pruebas más usadas en el ámbito clínico, ya que además de medir la dirección y magnitud de la asociación de dos variables, es uno de los fundamentos de los modelos de predicción, como los modelos de regresión lineal, logística y riesgos proporcionales de Cox. (Roy-García et al., 2019, p. 1)

Principales Puertos de Panamá y sus Características

1. Puerto de Balboa (Ciudad de Panamá, Pacífico)

Ubicación: Entrada del Canal de Panamá, lado Pacífico. Administración: Panama Ports Company (Hutchison Ports).

Características: Es el principal puerto del litoral Pacífico panameño. Cuenta con modernas grúas pórtico, amplias zonas de almacenamiento y conexión ferroviaria con Colón. Se especializa en contenedores, carga general y transbordo internacional. Tiene gran capacidad de movilización de TEUs (contenedores estándar de 20 pies). Opera 24/7 y es punto clave en la ruta Asia-América.

2. Puerto de Colón (Caribe)

En realidad, “Colón” incluye varios terminales importantes:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



a) Manzanillo International Terminal (MIT)

Ubicación: Colón, entrada atlántica del Canal.

Administración: Manzanillo International Terminal (subsidiaria de Carrix SSA Marine).

Características: Uno de los más grandes y tecnológicamente avanzados de América Latina. Alta eficiencia en manejo de contenedores y carga de transbordo. Equipado con sistemas automatizados de control logístico. Conexión directa con la Zona Libre de Colón y el ferrocarril interoceánico.

b) Colon Container Terminal (CCT)

Administración: Panama Ports Company (Hutchison Ports).

Características: Especializado en contenedores y carga a granel.

Enfocado en el transbordo regional y atención de buques post-Panamax. Infraestructura moderna, con patios amplios y grúas de última generación.

c) Cristóbal Port Terminal

Administración: También operado por PPC (Hutchison Ports).

Características: Uno de los puertos más antiguos de Panamá, modernizado para carga mixta. Facilita operaciones de combustibles, vehículos, carga general y contenedores. Alta conectividad terrestre y ferroviaria con la Zona Libre y el resto del país.

3. Puerto de PSA Panamá (Pacífico, Rodman)

Administración: PSA International (Singapur).





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Características: Puerto moderno ubicado cerca del Canal de Panamá (lado Pacífico). Diseñado para atender megabuques post y neo-Panamax. Alta eficiencia en transbordo de contenedores. Tecnología avanzada en control logístico y manejo automatizado de carga.

4. Puerto de Vacamonte (Arraiján, Pacífico)

Administración: Autoridad Marítima de Panamá (AMP).

Características: Principal puerto pesquero e industrial del país. Enfocado en el procesamiento y exportación de productos del mar. Alberga plantas de refrigeración, astilleros y talleres navales.

5. Puerto de Bocas del Toro y Puerto Almirante

Ubicación: Provincia de Bocas del Toro (Caribe occidental).

Administración: AMP y empresas privadas (Chiquita Panamá, entre otras).

Características: Enfocados en exportación de banano y productos agrícolas. Manejan también carga general y cabotaje local. Infraestructura más limitada que los puertos del Canal, pero vital para la economía local.

6. Puerto de Aguadulce (Coclé, Pacífico)

Administración: AMP.

Características: Se especializa en exportación de minerales, cemento y productos agroindustriales.

Importancia regional para el interior del país.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Panamá es un país con una franja costera muy importante en los océanos Pacíficos y Atlántico. Esto proporciona una extraordinaria oportunidad para desarrollar una red de puertos nacionales dedicados no sólo al manejo de carga contenerizada, sino a una diversidad de otros tipos de cargas tanto para el mercado local e internacional. Los puertos panameños dentro del Sistema Portuario Nacional (SPN) se dividen en dos grupos: puertos privados y puertos estatales. Los puertos privados han sido otorgados a operadores portuarios luego de un proceso de privatización de algunos puertos estatales (concesión). Los puertos estatales siguen operados por el Estado bajo la administración de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) y básicamente proporcionan servicios de atraque y otros servicios afines para los usuarios locales y de cabotaje. (Carrillo & Romo, s. f., p. 1)

Medir la eficiencia portuaria y establecer parámetros para su medición es fundamental para un operador portuario, dándosele cada vez más importancia el compararse con competidores similares, facilitando la toma de decisiones gerenciales oportunas. (Vega & Álvarez, 2023, p. 1)

Materiales y Métodos





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



“El conocimiento es considerado como el punto de inicio de toda investigación científica, su búsqueda implica el uso de procesos sistemáticos que puedan dar respuestas a las problemáticas existentes de un fenómeno determinado.” (Talavera, 2020, p. 5)

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales podemos mencionar las experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, periódicos y tesis), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias y aun presentimientos. Sin embargo, las fuentes que originan las ideas no se relacionan con la calidad de éstas. (Collado & Lucio, s. f., p. 18)

La metodología que se realizó fue la siguiente, se identifican las variables de estudio de la investigación y se procede a encontrar los datos, para ello se elaboró un instrumento de medición mediante la operacionalización de las variables.

La operacionalización de las variables es el proceso donde se conceptualiza las variables de estudio se desarrolla las dimensiones y se procede a crear los indicadores lo que permite crear las preguntas que forma el cuestionario que se denominará instrumento de medición que servirá para realizar la técnica de la encuesta. Su importancia está asociada a la validez de constructo, una correcta operacionalización previene tanto la inclusión de medidas que no aporta información substantiva al objeto de estudio, como el olvido de elementos importantes,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



contribuyendo así a la validez de constructo. En otras palabras, garantiza la coherencia entre las variables involucradas en las hipótesis de trabajo y las porciones de realidad sujetas a medida. (Alvarez & Martínez-Olmo, s. f., p. 2)

La validación del instrumento medición denominado cuestionario se realizó por medio del alfa de Cronbach donde se determinó por medio del software SPSS con un 91% de confiabilidad.

Primeramente, es oportuno destacar, y ya algo se ha dejado ver al respecto, que de manera “natural” el coeficiente de consistencia interna a de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: homogeneidad. De tal manera que su utilidad original se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conformen un único dominio, esto es, una variable o rasgo único. (Virla, s. f., p. 5)

Con la aplicación del instrumento de medición a 80 funcionarios del puerto en operaciones cotidianas se obtuvo los datos para su respectivo análisis. Como el estudio de investigación se realiza para encontrar la relación entre dos variables de estudio se procedió al análisis de los datos. Los datos son analizados de la siguiente manera:

La prueba de normalidad, esta prueba determina si los datos de estudio de la investigación tienen un comportamiento de la campana de Gauss o tienen una distribución normal el cual determina el uso de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



las pruebas paramétricas o no paramétricas. En el análisis de los datos presentó que el P-valor > 0.05 lo que determina que tienen un comportamiento respecto a la distribución normal lo que conduce a utilizar pruebas paramétricas.

Como señala Moráquez- Iglesias et al, (2015):

La prueba consiste en la especificación de la distribución de frecuencia acumulativa que ocurriría bajo la distribución teórica y su comparación con la distribución de frecuencia acumulativa observada o real. La distribución teórica representa lo conforme a H_0 (hipótesis de nulidad que niega lo que se quiere demostrar) y se determina el punto en el que estas dos distribuciones (real y teórica) muestran las mayores divergencias o diferencias. La referencia a la distribución muestral indica si hay probabilidad de divergencia tan grande basada en el azar. Esto quiere decir, que la distribución muestral indica que una divergencia de la magnitud observada probablemente ocurriría si las observaciones fueran realmente una muestra aleatoria de la distribución teórica. (*p. 84*)

Este resultado nos pronostica el uso de pruebas paramétricas por el comportamiento de los datos. El objetivo de la investigación es relacionar dos variables cuantitativas, Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas) y Horas Promedio de Atención por Buque (Horas). Las variables de estudio tienen una distribución normal y ambas variables son cuantitativas se procede al uso de la prueba estadística paramétrica denominada Prueba de Pearson.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La prueba de Correlación de Pearson es una prueba paramétrica que se utiliza para determinar la correlación entre dos variables cuantitativas y tiene un comportamiento respecto a la distribución normal.

El coeficiente de correlación de Pearson es una medida considerablemente utilizada en diversas áreas del quehacer científico, desde estudios técnicos, econométricos o de ingeniería; hasta investigaciones relacionadas con las ciencias sociales, del comportamiento o de la salud. Es precisamente esta extensa y profusa divulgación una de las razones que explicaría el uso indebido que se le da a esta herramienta estadística, especialmente en aquellos escenarios en los que debe ser interpretada correctamente o en los que se tienen que comprobar las suposiciones matemáticas que la sustentan. (Lalinde et al., 2018, p. 2)

En la ingeniería; por ejemplo, se ha empleado recientemente para evaluar el efecto de la deformación del viento en modelos de validación aerodinámica³ o para estimar la rapidez con que este fluido pasa a través de turbinas generadoras de energía⁴. También ha tenido una aplicación importante en la industria petrolera, desde las fases de exploración, perforación y completación, hasta aspectos relacionados con la proyección de nuevos yacimientos en suelos marinos. (Lalinde et al., 2018, p. 1)



Resultados y Discusión

Una vez obtenidos los datos de las variables de estudio se procedió al análisis de la siguiente manera:

Se elabora la hipótesis para la demostración si los datos tienen un comportamiento de acuerdo a la distribución o campana de Gauss.

Figura 1

Proceso para obtener la Prueba de Normalidad

Paso 1: Plantear la hipótesis de normalidad

H_0 : Los datos siguen una distribución normal

H_1 : Los datos no siguen una distribución normal

Paso 2: Nivel de significancia

$NC = 0.95$

$\alpha = 0.05$ (Margen de error)

Paso 3: Prueba de normalidad

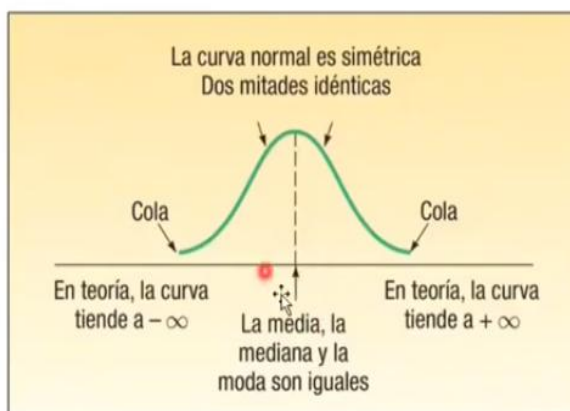
Si $n > 50$ se aplica Kolmogorov – Smirnov

Si $n \leq 50$ se aplica Shapiro – Wilk

Paso 4: Estadístico de prueba

Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ se acepta la H_0 y se rechaza la H_1



Activar

Nota: La Figura 1 presenta el procedimiento del proceso para realizar la prueba de normalidad: Plantear la hipótesis de normalidad, el nivel de significancia, prueba de normalidad y el estadístico de prueba



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



De acuerdo al planteamiento son sesenta datos por cada variable que se analizan en el programa SPSS versión 25, tomando como base la prueba de Kolmogorov – Smirnov por tener los datos mayores de 50, y se obtiene como resultado:

Tabla 1

Resumen del procesamiento de datos

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%
Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%



Directory
of Open Access
Scholarly
Resources



La tabla 1 muestra el resultado del procesamiento de datos donde representa la cantidad de datos por variable de estudio e indica que se analizó el 100% de datos en el programa SPSS que corresponde a sesenta datos por cada variable de estudio

Tabla 2

Resultados de la prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo Promedio de						
Despacho de	.036	60	.200*	.994	60	.991
Contenedores (Horas)						
Horas Promedio de						
Atención por Buque	.048	60	.200*	.981	60	.491
(Horas						

Nota. *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



La tabla 2 muestra el resultado de la prueba de normalidad aplicado a las dos variables de estudio: Tiempo promedio de despacho de contenedores (Horas) y Horas promedio de atención por buque (Horas). En él se muestra que el P-valor es mayor que el nivel de significancia.

Prueba de correlación de Pearson

1. Hipótesis

Hipótesis del Investigador/Alternativa (H_1)

H_1 : Las Horas Promedio de Atención por Buque (Horas) se relaciona con las Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)

Hipótesis Nula (H_0)

H_0 Las Horas Promedio de Atención por Buque (Horas) no se relaciona con las Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia (α) es el máximo error que estaremos dispuestos a tolerar

Por lo general se utilizan dos valores:

En las ciencias sociales y en la mayoría de las investigaciones $\alpha = 0.05 = 5\%$

En las ciencias médicas $\alpha = 0.01 = 1\%$



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES



catálogo



3. Intervalos de confianza (1- alfa) o nivel de confianza

Es el complemento del nivel de significancia. Si el nivel de significancia es 0.05 (5%) entonces el intervalo de confianza es de 0.95 (95%)

P-valor. Es el error real que cometemos al afirmar que existe que existe correlación

4. Regla de decisión

Si p-valor > alfa = 0.05 Aceptamos la H_0

Si el p-valor < alfa= 0.05 Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos H_1

Tabla 3

Resultado de la prueba de Pearson

Correlaciones			
		Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)	Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)
Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)	Correlación de Pearson	1	.754**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	60	60
Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)	Correlación de Pearson	.754**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	60	60

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



La tabla 3 muestra el resultado del análisis de los datos mediante la prueba de correlación de Pearson. La prueba evidencia la correlación de las dos variables de estudio por medio del valor del P-valor es menor que el grado de significación

En el resultado de la prueba de Pearson se tiene que el p-valor es $0.000 < 0.05$ (Nivel de significancia alfa) con lo cual se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 a partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas) y Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)

El resultado presenta un coeficiente de correlación de 0.754 que el autor Hernández Sampieri y Mendoza (2018) presenta una correlación positiva de magnitud media, eso quiere decir que, si el endomarketing presenta mejoras, el compromiso organizacional también mejorara en mismo sentido y magnitud

Conclusiones

1. Existencia de relación significativa de acuerdo a la hipótesis planteada:

Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre los estándares de calidad implementados y la optimización del servicio portuario, lo que confirma que la aplicación de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



buena práctica de calidad incide directamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del usuario.

2. Impacto en la competitividad en la atención al cliente:

Se concluye que la mejora continua de los estándares de calidad fortalece la competitividad de los puertos panameños, permitiéndoles mantener su liderazgo regional frente a otros puertos del continente.

3. Gestión y desempeño operativo en puerto nacionales:

La investigación demuestra que los puertos con mayor cumplimiento de estándares internacionales presentan un mejor desempeño operativo, evidenciado en tiempos de respuesta más cortos, reducción de errores logísticos y mayor seguridad en las operaciones.

4. Importancia de la estandarización y normalización:

La aplicación uniforme de estándares de calidad contribuye a una mayor coherencia en los procesos de atención al cliente, carga y descarga, asegurando un servicio más confiable y predecible.

5. Relación directa entre calidad y servicio con el cliente:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Se confirmó que la calidad del servicio portuario depende en gran medida del nivel de implementación de los estándares de gestión de calidad, destacando la necesidad de fortalecer políticas y mecanismos de control interno.

6. Existe una correlación alta entre el cumplimiento de normas de calidad y la percepción positiva del servicio por parte de los usuarios portuarios.
7. La formación del personal y el control de procesos son variables mediadoras que potencian la relación entre calidad y servicio.
8. La tecnificación y digitalización de procesos emergen como factores clave para sostener altos estándares de calidad.
9. Se identificó que los puertos con certificaciones internacionales presentan mejores indicadores de rendimiento y satisfacción.
10. La gestión de calidad y la normalización debe ser vista como un enfoque integral y no solo como un requisito normativo, para asegurar resultados sostenibles en el servicio portuario.

Referencias Bibliográficas

Alvarez, M. R., & Martínez-Olmo, F. (s. f.). *Operacionalización de conceptos/variables*.

Carrillo, E. Y. A., & Romo, E. M. A. (s. f.). *Análisis portuario y estándares de calidad de los principales puertos de Colombia*.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Collado, C. F., & Lucio, P. B. (s. f.). *METODOLOGÍA DELA INVESTIGACIÓN*.

Lalinde, J. D. H., Castro, F. E., & Rodríguez, J. E. (2018). *Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: Definición, propiedades y suposiciones*. 37.

Moráguez-Iglesias, A., Espinosa-Torres, M. D. P., & Gaspar- Huerta, A. (2015). La prueba de hipótesis Kolmogorov-Smirnov para dos muestras pequeñas con una cola. *Luz*, 14(1), 78-90.

¿Qué es la correlación estadística y cómo interpretarla? (2020, julio 6). Máxima Formación.

<https://www.maximaformacion.es/blog-dat/que-es-la-correlacion-estadistica-y-como-interpretarla/>

Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., Palacios-Cruz, L., Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R.,

Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: No toda correlación implica causalidad. *Revista alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>

Sarmiento, A. E. (s. f.). *Formulación de indicadores de eficiencia y servicio del sistema portuario colombiano*.

Talavera, F. J. H. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99-119.

Vega, W. A. I., & Álvarez, H. (2023). Comparación y análisis de eficiencias de puertos panameños y puertos cercanos al Canal de Panamá a través del Análisis Envolvente de Datos. *Prisma Tecnológico*, 14(1), 78-86. <https://doi.org/10.33412/pri.v14.1.3005>

Virla, M. Q. (s. f.). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*.



Gerencia social en la intersección de salud, trabajo social y bienestar: importancia de la investigación

Social management at the intersection of health, social work, and well-being: importance of research

Gestão social na interseção entre saúde, serviço social e bem-estar: importância da investigação

Gabriel Andrés Galdeano Ramos

Universidad de Panamá, Panamá

ggaldeano30@gmail.com  <https://orcid.org/0009-0006-0924-0694>

Fecha de Recepción: 2/3/26

Fecha de aceptación: 13/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a7426>

Resumen

La gestión de la salud pública en Panamá demanda transitar hacia modelos comunitarios eficientes, superando la visión biomédica tradicional. El objetivo de este estudio es analizar la importancia de la investigación como herramienta estratégica de la gerencia social en los departamentos de Trabajo Social del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental. Mediante una revisión bibliográfica de enfoque cualitativo y nivel descriptivo-analítico, se examinaron normativas fundamentales como el Código Sanitario de 1947, la Ley 16 de 2009 y la Ley 364 de 2023, contrastándolas con informes técnicos como el Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Panamá (IESM). Los resultados revelan una desconexión estructural crítica: aunque el marco legal faculta al trabajador social para investigar, planificar y gerenciar, la práctica institucional permanece anclada en modelos asistencialistas y burocráticos que subutilizan este potencial. Se identificó la carencia de sistemas de información social estandarizados, obligando a una gerencia "a ciegas" que perpetúa la inequidad en la distribución de recursos y obstaculiza la desinstitucionalización psiquiátrica. Se concluye que la falta de investigación operativa impide la generación de valor público y la adaptación a nuevas demandas sociales. Como aporte, se propone un Modelo de Gestión del Conocimiento que institucionalice la investigación operativa, estandarice la recolección de datos mediante una Ficha





Social Única y capacite al talento humano para transformar la gestión de la salud pública hacia una toma de decisiones basada en evidencia científica y social.

Palabras clave: Administración pública, trabajo social, investigación, bienestar social.

Abstract

Public health management in Panama demands a transition towards efficient community models, overcoming the traditional biomedical vision. The objective of this study is to analyze the importance of research as a strategic tool for social management in the Social Work departments of the Ministry of Health and the National Institute of Mental Health. Through a documentary-bibliographic methodology with a qualitative approach and descriptive-analytical level, fundamental regulations such as the Sanitary Code of 1947, Law 16 of 2009, and Law 364 of 2023 were examined, contrasting them with technical reports such as the IESM. The results reveal a critical structural disconnection: although the legal framework empowers the social worker to research, plan, and manage, institutional practice remains anchored in bureaucratic and welfare models that underutilize this potential. A lack of standardized social information systems was identified, forcing a "blind" management that perpetuates inequity in resource distribution and hinders psychiatric deinstitutionalization. It is concluded that the lack of operational research prevents the generation of public value and adaptation to new social demands. As a contribution, a Knowledge Management Model is proposed to institutionalize operational research, standardize data collection through a Unique Social File, and train human talent to transform public health management towards decision-making based on scientific and social evidence.

Keywords: Public administration, social work, research, social welfare.

Resumo

A gestão da saúde pública no Panamá exige avançar para modelos comunitários eficientes, superando a visão biomédica tradicional. O objetivo deste estudo é analisar a importância da pesquisa como ferramenta estratégica para a gestão social nos departamentos de Serviço Social do Ministério da Saúde e do Instituto Nacional de Saúde Mental. Utilizando uma metodologia documental-bibliográfica com abordagem qualitativa e nível descritivo-analítico, regulamentos fundamentais como o Código de Saúde





de 1947, a Lei 16 de 2009 e a Lei 364 de 2023 foram examinados, contrastando-os com relatórios técnicos como o Relatório sobre o Sistema de Saúde Mental no Panamá (IESM). Os resultados revelam uma desconexão estrutural crítica: embora o arcabouço legal permita ao assistente social pesquisar, planejar e gerenciar, a prática institucional permanece ancorada em modelos burocráticos e orientados para o bem-estar social que subutilizam esse potencial. A falta de sistemas padronizados de informação social foi identificada, forçando uma gestão "cega" que perpetua a desigualdade na distribuição de recursos e dificulta a desinstitucionalização psiquiátrica. Conclui-se que a falta de pesquisa operacional impede a geração de valor público e a adaptação a novas demandas sociais. Como contribuição, é proposto um Modelo de Gestão do Conhecimento que institucionaliza a pesquisa operacional, padroniza a coleta de dados por meio de um Arquivo Social Único e treina talentos humanos para transformar a gestão da saúde pública rumo à tomada de decisões baseadas em evidências científicas e sociais.

Palavras-chave: Administração pública, serviço social, investigação, bem-estar social.

Introducción

La gestión de la salud pública en el siglo XXI atraviesa una transformación paradigmática que exige superar el enfoque biomédico tradicional para adoptar modelos integrales centrados en el bienestar humano. En América Latina, y específicamente en Panamá, instituciones fundamentales como el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental se encuentran en una encrucijada crítica: deben responder a una demanda creciente de servicios y a problemáticas sociales multifactoriales agravadas por la postpandemia con recursos financieros y humanos limitados. En este escenario, la Gerencia Social emerge no solo como una técnica administrativa, sino como un imperativo ético y estratégico para garantizarw3 la equidad, la eficiencia y el impacto real en la calidad de vida de las poblaciones vulnerables.

Desde la perspectiva de organismos internacionales como la CEPAL (2005), la gerencia social se define



como la responsable del manejo de los medios que se ponen a disposición de la política para alcanzar los fines de los programas sociales. Esto implica que la gestión no puede limitarse a la ejecución presupuestaria o al cumplimiento de procesos burocráticos; debe centrarse en la generación de Valor Público y en la reducción de las brechas de desigualdad que fragmentan el acceso a la salud. El Trabajo Social, disciplina históricamente vinculada a la salud pública panameña, ocupa un lugar estratégico en esta intersección, actuando como el puente entre las necesidades de la ciudadanía y la respuesta institucional.

Sin embargo, a pesar de este posicionamiento estratégico, el potencial transformador del Trabajo Social se ve a menudo restringido por una desconexión estructural entre el mandato legal y la realidad operativa. El marco normativo panameño es robusto y visionario. La Ley 16 del 12 de febrero de 2009, que regula la carrera de Trabajo Social, establece en su Artículo 10 que es competencia privativa de estos profesionales no solo la intervención asistencial, sino fundamentalmente la función de *"Planificar, organizar, administrar, dirigir, supervisar y evaluar"* programas de bienestar social. Más aún, la ley mandata explícitamente la realización de *"investigaciones que contribuyan a identificar, interpretar y proponer alternativas de solución a los problemas nacionales"*.

Este mandato se ve reforzado por la reciente Ley 364 del 6 de febrero de 2023, que desarrolla el derecho

humano a la salud mental en Panamá. Esta norma establece como objetivos prioritarios la transición





hacia un modelo de atención comunitaria, la prevención de padecimientos y la garantía de no discriminación. Para cumplir con estos objetivos de "promoción y prevención", es indispensable contar con datos precisos sobre los determinantes sociales que afectan a la población, una tarea que recae naturalmente en la investigación social.

No obstante, la literatura y los informes técnicos sugieren que la investigación sigue siendo una función "pendiente" o subutilizada en la práctica diaria. Existe una brecha notable: mientras la ley exige un trabajador social gerente e investigador, la inercia institucional a menudo lo confina a roles de "tramitología" y asistencia inmediata, desplazado por la urgencia de la atención caso a caso. Esta falta de investigación operativa tiene consecuencias graves: la gerencia opera "a ciegas", tomando decisiones basadas en la tradición histórica y no en evidencia empírica actualizada. Sin sistemas de información que sistematicen la realidad social de los pacientes, es imposible diseñar políticas de salud mental que sean verdaderamente preventivas y comunitarias.

El problema central que aborda este estudio radica, por tanto, en la subutilización de la investigación social como pilar fundamental para una gerencia efectiva dentro del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental. Se plantea que, sin datos, sin análisis de los determinantes sociales y sin evaluación de impacto, la gerencia social corre el riesgo de volverse intuitiva e ineficiente. "Para comprender esta dinámica, es necesario referirse a enfoques teóricos como la Gerencia Social





Adaptativa (Heifetz y Linsky, 2002) y la Teoría del Valor Público de Mark Moore (Moore, 1995). La primera postula que los problemas sociales complejos no tienen soluciones técnicas prefabricadas, sino que requieren un aprendizaje continuo y una adaptación constante, lo cual es imposible sin investigación. La segunda propone que la legitimidad de la gestión pública depende de su capacidad para producir resultados que sean valorados por la ciudadanía, algo que solo puede verificarse mediante la investigación evaluativa.

La presente investigación documental tiene como objetivo analizar el rol de la investigación como herramienta gerencial indispensable para potenciar la intervención del Trabajo Social en el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental. A través de un análisis crítico de la normativa vigente y la realidad institucional, se busca evidenciar las brechas existentes y proponer un modelo que integre la investigación operativa en la toma de decisiones. La relevancia de este estudio yace en la necesidad urgente de reposicionar al Trabajo Social no solo como un ejecutor de políticas, sino como un generador de conocimiento científico capaz de liderar la transformación del sistema de salud panameño hacia uno más humano, eficiente y basado en evidencia.



Materiales y Métodos

Tipo y Diseño de Investigación La investigación se enmarca en un diseño documental. Según Arias (2012), este diseño se fundamenta en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. Este método fue seleccionado por su pertinencia para examinar la evolución normativa e institucional del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental sin requerir, en esta etapa, de levantamiento de datos en campo. El estudio se enfocó en el análisis crítico de la información existente para contrastar la teoría de la gerencia social con la normativa legal vigente.

Enfoque y Nivel. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión de fenómenos complejos y multidimensionales como la "gestión pública", el "bienestar social" y la "práctica profesional". Se buscó interpretar los significados y discursos subyacentes en las leyes y manuales, analizando la coherencia interna entre el mandato legal y los desafíos operativos reportados.

En lo concerniente al nivel de profundidad, la investigación se tipifica como descriptivo-analítica. En su dimensión descriptiva, se procedió a una caracterización exhaustiva de las funciones privativas del Trabajador Social y de la arquitectura gerencial del sistema de salud, tomando como base los manuales de cargos y la normativa oficial vigente. Por su parte, el componente analítico implicó la descomposición crítica de los fundamentos teóricos de la gerencia social, con el fin de dilucidar las causas estructurales que provocan la subutilización de la investigación operativa y determinar cómo esta carencia impacta negativamente en la calidad y eficiencia de los servicios de salud mental.



Para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, se triangularon dos tipos de fuentes:

1. **Fuentes Primarias (Documentales):** Se revisó el marco jurídico del Estado panameño, incluyendo la *Ley 16 del 12 de febrero de 2009* (Escala-fón de Trabajo Social), la *Ley 364 del 6 de febrero de 2023* (Salud Mental) y el *Código Sanitario de 1947* (Ley 66). Asimismo, se analizaron documentos institucionales como los Manuales de Organización y Funciones del Departamento de Trabajo Social del Ministerio de Salud e informes técnicos de organismos internacionales, destacando el *Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Panamá (IESM)* elaborado junto a la Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS) y el Ministerio de Salud de Panamá. MINSA (2011).
2. **Fuentes Secundarias:** Se consultó literatura especializada en Gerencia Social y Salud Pública, incluyendo libros teóricos y artículos científicos indexados en bases de datos regionales (SciELO, Redalyc, Latindex). Se priorizó la producción académica de los últimos 10 años (2015-2025) para asegurar la actualidad de los debates teóricos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis Para la sistematización de la información se aplicaron las siguientes técnicas:

Arqueo Bibliográfico: Búsqueda exhaustiva utilizando descriptores y palabras clave como "Gerencia Social en Salud", "Investigación Operativa", "Trabajo Social en Salud Mental", "Determinantes





Sociales" y "Gestión del Bienestar".

Análisis de Contenido: Técnica de interpretación textual que permitió identificar códigos, categorías temáticas y contradicciones dentro del discurso legal y los informes técnicos.

Fichaje: Se elaboraron fichas bibliográficas y de resumen analítico para organizar los argumentos y facilitar el cruce de variables entre la teoría y la práctica.

El desarrollo de la investigación se estructuró mediante un proceso metodológico secuencial de tres fases interconectadas. Inicialmente, se ejecutó una fase exploratoria que consistió en una revisión general de la literatura, fundamental para contextualizar el problema de la falta de investigación en la gestión sanitaria. A esta etapa le siguió una fase selectiva, caracterizada por la aplicación de un criterio riguroso para la recopilación de documentos legales y teóricos, discriminando aquellas fuentes obsoletas o no pertinentes para centrarse exclusivamente en la normativa y teoría vigente. Finalmente, el estudio culminó con una fase analítica, en la cual se procesó la información recolectada mediante la triangulación de datos entre el mandato normativo y la realidad operativa, derivando en la redacción de los hallazgos que fundamentan la propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento.

Resultados y Discusión

El análisis crítico de la documentación, triangulado con los informes técnicos del sector salud, arroja tres categorías de hallazgos que evidencian la crisis del modelo de gestión actual.



1. Tensión Normativa: El Mandato Legal frente a la Inercia Histórica. La revisión del marco jurídico revela una "disonancia estructural" entre la normativa vigente y la práctica institucional. Por un lado, el Código Sanitario de 1947 (Ley 66), aunque visionario en su momento al reconocer la "enfermedad social", instauró un modelo de gestión vertical y biomédico. Bajo esta estructura, que aún pervive en el organigrama funcional del Ministerio de Salud, el Trabajo Social fue codificado como una labor asistencial subordinada al acto médico, limitando su capacidad operativa para intervenir en las causas estructurales de la salud.

En contraste, la Ley 16 de 2009 representa una ruptura paradigmática. El análisis de su Artículo 2 confirma que el Estado panameño ha dotado al Trabajo Social de competencias de *Alto Nivel Gerencial*, facultándolo explícitamente para "*Planificar, organizar, administrar, dirigir, supervisar y evaluar*" servicios de bienestar. Sin embargo, los hallazgos muestran que esta ley no se ha traducido en una reingeniería de procesos. La estructura operativa del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental sigue operando bajo la lógica del Código de 1947, lo que provoca que el Trabajador Social, a pesar de ser un "Gerente Social" *de jure*, actúe como un "tramitador de casos" *de facto*. Esta brecha impide que la investigación social, mandatada por ley, se utilice para la formulación de políticas públicas, quedando relegada a un ejercicio académico sin impacto en la toma de decisiones.





2. La Paradoja de los Recursos: Gestión "a Ciegas" y Centralismo. El análisis del *Informe sobre el Sistema de Salud Mental (IESM) (2011)* evidencia que la falta de investigación operativa tiene consecuencias directas en la equidad financiera. Se identificó una concentración desproporcionada de recursos financieros y humanos en la capital y en los hospitales psiquiátricos, en detrimento de la atención primaria y comunitaria.

Este desequilibrio no es casual, sino síntoma de una gerencia que carece de evidencia. Al no existir investigaciones epidemiológicas-sociales que mapeen la carga real de los determinantes sociales en las provincias, la asignación de plazas de Trabajo Social se realiza por inercia histórica (oferta) y no por necesidad poblacional (demanda). Los resultados indican que la gerencia actual es incapaz de justificar técnicamente ante el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la necesidad de redistribuir el presupuesto hacia la prevención, precisamente porque carece de la "Data Dura" que solo la investigación social puede proveer.

3. Obstáculos Estructurales: La Invisibilidad del Dato Social. Se detectaron tres barreras operativas que impiden la implementación de la gerencia social investigativa:

Sobrecarga Asistencial y Tiempo No Protegido: La alta demanda de consulta externa consume la totalidad de la jornada laboral. A diferencia de otros profesionales de la salud que cuentan con horas administrativas, el Trabajador Social carece de "tiempos protegidos" para la sistematización de





información, violando implícitamente el mandato de investigación de la Ley 16 de 2009.

Sistemas de Información Arcaicos: La data social se registra mayoritariamente en expedientes clínicos físicos y mediante informes narrativos. Esta falta de estandarización impide el tratamiento estadístico de la información. La "ficha social" actual no genera indicadores agregados, lo que convierte a la información valiosa (pobreza, violencia, redes de apoyo) en "data muerta" que no alimenta la inteligencia gerencial.

Cultura Organizacional: Persiste una dicotomía errónea donde se percibe que "investigar es académico" y "atender pacientes es trabajo real", desconociendo que la investigación diagnóstica es el prerrequisito para una atención de calidad y eficiente.

Los resultados de esta investigación plantean un desafío urgente para la salud pública panameña: la necesidad de transitar de una administración burocrática a una verdadera Gestión del Conocimiento.

De la Administración Burocrática a la Gerencia del Valor Público La subutilización de la investigación contradice los principios de la *Teoría del Valor Público* de Mark Moore (Moore, 1995). En el contexto del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental, la gestión no debería medirse por la cantidad de atenciones realizadas (productividad), sino por el impacto en el bienestar (valor). Los hallazgos sugieren que, al no investigar los determinantes sociales, la institución pierde legitimidad y





capacidad de respuesta. Como señala la teoría de la *Gerencia Social Adaptativa* (Heifetz y Linsky, 2002), los problemas complejos de la postpandemia requieren aprendizaje continuo; una institución que no investiga su propia práctica es incapaz de adaptarse a las nuevas realidades sociales, volviéndose obsoleta.

La Investigación como Antídoto a la "Puerta Giratoria". La discusión sobre la desinstitucionalización psiquiátrica es central. El modelo comunitario falla cuando se convierte en un simple traslado administrativo de pacientes. Los resultados indican que el fenómeno de la "puerta giratoria" (reingresos constantes) es consecuencia directa de la falta de investigación social. Para reintegrar exitosamente a un paciente, se requiere una investigación rigurosa de la capacidad de soporte de su red familiar. Sin protocolos de investigación estandarizados, estas evaluaciones son subjetivas, exponiendo al paciente al abandono y al fracaso terapéutico. Por tanto, la investigación no es un lujo académico, sino una herramienta clínica y gerencial indispensable para garantizar los derechos humanos de los usuarios.

Hacia la Institucionalización de la Inteligencia Social. Para superar las brechas identificadas, es imperativo implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento. Esto no implica simplemente "hacer más estudios", sino integrar la investigación en el flujo de trabajo diario.



Estandarización del Dato: Es necesaria la creación de una Ficha Social Única Digital (FSUD). Este instrumento permitiría transformar los relatos cualitativos en variables estadísticas medibles (ej. Índice de Riesgo Social), dotando a los gerentes de tableros de control para la toma de decisiones en tiempo real.

Blindaje del Tiempo: La gerencia debe normar el "tiempo de investigación" dentro de los manuales de cargo. Destinar, por ejemplo, el 10% de la jornada a la sistematización de datos no reduce la atención; por el contrario, la hace más eficiente al permitir identificar patrones y focalizar recursos en las poblaciones de mayor riesgo.

Investigación Acción Participativa: Finalmente, se propone adoptar la metodología de Investigación Acción Participativa. En lugar de importar modelos teóricos, el Instituto Nacional de Salud Mental debe sistematizar sus propias experiencias de éxito y fracaso en la reinserción comunitaria, generando una "teoría local" que fundamente sus protocolos de atención.

Categorícamente, la gerencia social en salud solo será efectiva si se basa en la evidencia. El Trabajo Social tiene el mandato legal y la posición estratégica para liderar este cambio, pasando de ser un ejecutor de trámites a ser el arquitecto de la inteligencia social del sistema de salud.



Conclusiones

La investigación realizada permite afirmar que la intersección entre la gerencia social, la salud pública y el trabajo social en Panamá se encuentra en un punto de inflexión crítico. Tras el análisis exhaustivo de la normativa legal, contrastada con la realidad operativa del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental, se derivan las siguientes conclusiones estructurales:

Se concluye que existe una brecha insostenible entre el marco jurídico y la ejecución institucional. Panamá cuenta con una legislación de avanzada específicamente la Ley 16 de 2009 y la Ley 364 de 2023 que redefine al Trabajo Social como una profesión de alto nivel gerencial, dotada de competencias para la dirección, planificación e investigación científica. Sin embargo, la cultura organizacional del sistema de salud sigue operando bajo la inercia del Código Sanitario de 1947. Esta estructura anacrónica y biomédica ha confinado al profesional a un rol de "tramitador administrativo", subutilizando sistemáticamente el capital humano calificado que el Estado ha formado para liderar la gestión del bienestar. La gerencia social, por tanto, existe *de jure* (en la ley) pero no *de facto* (en la práctica), lo que representa una pérdida de eficiencia para el Estado.

La gestión de los recursos en el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental opera, en gran medida, "a ciegas". La falta de investigación operativa y de sistemas de información social estandarizados ha provocado que la toma de decisiones gerenciales se base en la tradición histórica y





no en la evidencia empírica actual. Esta carencia tiene consecuencias tangibles: perpetúa la inequidad en la distribución del presupuesto, concentrando recursos en hospitales de tercer nivel y descuidando la atención primaria, simplemente porque no existen datos "duros" que cuantifiquen la carga social de la enfermedad en las comunidades. Se concluye que sin investigación que visibilice los determinantes sociales, la gerencia es incapaz de generar verdadero Valor Público, limitándose a administrar la precariedad.

En el ámbito específico de la Salud Mental, la ausencia de investigación rigurosa se convierte en un riesgo clínico. El proceso de desinstitucionalización el tránsito del manicomio a la comunidad está fallando en su implementación práctica, evidenciado por el fenómeno de la "puerta giratoria" (reingresos constantes) . Este estudio concluye que el fracaso en la reinserción social no se debe a la falta de voluntad médica, sino a la falta de investigación social previa sobre la capacidad de soporte de las redes familiares. La investigación social diagnóstica es, por tanto, un requisito *sine qua non* para garantizar los derechos humanos de los pacientes; sin ella, el traslado a la comunidad puede convertirse en un acto de abandono institucional.

Finalmente, se concluye que, para superar el modelo asistencialista, es imperativo implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento dentro de los departamentos de Trabajo Social. Esto implica tres transformaciones urgentes:





Instrumental: La sustitución de informes narrativos por una Ficha Social Única Digital que permita el análisis estadístico de los determinantes sociales. Normativa: La institucionalización del "tiempo protegido" para la investigación dentro de la jornada laboral, reconociendo que la sistematización de datos es parte integral de la atención. Formativa: La capacitación del talento humano en metodologías de investigación-acción, empoderando al trabajador social para que deje de ser un espectador de las políticas de salud y se convierta en un productor de la inteligencia social necesaria para reformarlas.

En definitiva, la investigación no es un lujo académico para el Trabajo Social en salud; es la herramienta estratégica indispensable para transitar de una administración burocrática a una Gerencia Social eficiente, humana y basada en evidencia.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta d.). Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de Panamá. (1947). *Ley 66 del 10 de noviembre de 1947, por la cual se aprueba el Código Sanitario*. Gaceta Oficial 10467.
- Asamblea Nacional de Panamá. (2009). *Ley 16 del 12 de febrero de 2009, que establece el escalafón y la nomenclatura de cargos de las trabajadoras y los trabajadores sociales*. Gaceta Oficial 26226.
- Asamblea Nacional de Panamá. (2023). *Ley 364 del 6 de febrero de 2023, que establece la normativa para la protección de la salud mental*. Gaceta Oficial Digital.





- Cohen, E., & Franco, R. (2005). *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Siglo XXI Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Kisnerman, N. (1998). *Pensar el trabajo social: una introducción desde el construccionismo*. Lumen.
- Kliksberg, B. (2000). *Hacia una gerencia social eficiente*. Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- Ministerio de Salud. (2024). *Normas Técnicas y Administrativas de Salud Mental*. Panamá: Ministerio De Salud.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Ministerio de Salud. (2011). *Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Panamá (IESM)*. OMS/MINISTERIO DE SALUD.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2022). *La importancia de la gestión en salud pública*. OPS.
- Rousseau, D. M. (2006). ¿Existe algo así como "gestión basada en la evidencia"? *Revisión de la Academia de Gestión*, 31(2), 256-269.
- Solar, O., & Irwin, A. (2010). *Un marco conceptual para la acción sobre los determinantes sociales de la salud*. Organización Mundial de la Salud.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Folklore patrimonio cultural inmaterial y medios de comunicación en la era de las plataformas digitales

Folklore intangible cultural heritage and media in the era of digital platforms

Folclore patrimônio cultural imaterial e meios de comunicação na era das plataformas digitais

Roberto Antonio Pinto Rodríguez

Universidad de Panamá, Panamá

roberto.pinto-r@up.ac.pa,  <https://orcid.org/0009-0007-0676-3243>

Arturo Coley Graham

Universidad de Panamá, Panamá

coleyarturo@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0007-5293-7734>

Bladimir Enrique Cedeño-Vega

Universidad de Panamá, Panamá

bladimir.cedeno@up.ac.pa,  <https://orcid.org/0000-0002-4927-0197>

Fecha de recepción: 21/3/26

Fecha de aceptación: 17/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9559>

Resumen

Este artículo presenta una revisión bibliográfica integrativa con análisis temático sobre la relación entre tradición oral, folklore y medios de comunicación en el contexto de la transformación digital contemporánea. El objetivo es sintetizar críticamente cómo los procesos de transmisión cultural asociados al folklore y al patrimonio cultural inmaterial se reconfiguran a través de distintos sistemas de mediación comunicacional, incluyendo medios tradicionales, medios comunitarios y plataformas digitales. Metodológicamente, se sistematizó un corpus interdisciplinario de literatura publicado entre 2000 y 2026 y se aplicó un proceso de codificación temática





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



orientado a identificar patrones analíticos en la relación entre oralidad, comunicación cultural y mediación tecnológica. El análisis permitió identificar cinco ejes de discusión: (1) definiciones y disputas conceptuales: folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y mediatización; (2) medios tradicionales y comunitarios como

mediaciones culturales; (3) plataformas digitales y cultura algorítmica; (4) digitalización e inmersión patrimonial; y (5) gobernanza, derechos y sesgos culturales. Los resultados muestran que la tradición oral no desaparece en los entornos digitales, sino que se reconfigura a través de infraestructuras mediáticas que reorganizan sus condiciones de transmisión, visibilidad y legitimación cultural. En este sentido, el folklore contemporáneo puede entenderse como un campo dinámico de comunicación cultural en el que convergen prácticas comunitarias de transmisión oral, procesos institucionales de patrimonialización y lógicas de circulación propias de las plataformas digitales.

Palabras clave: Folklore; patrimonio cultural inmaterial; plataforma digital; difusión de la cultura

Abstract

This article presents an integrative literature review with thematic analysis on the relationship between folklore/intangible cultural heritage (ICH) and media in the platform era, focusing on the period 2000–2026. The aim is to critically synthesize how traditional and community media, as well as algorithmically governed platforms, reshape the circulation, representation, and preservation of folklore/ICH, and what tensions emerge between authenticity, participation, market logics, and governance. Methodologically, an interdisciplinary corpus was systematized and coded through an iterative thematic procedure that produced five axes of findings: (1) conceptual disputes between folklore and ICH and the epistemic effects of institutional heritagization; (2) traditional and community media as cultural mediations; (3) platforms and algorithmic culture as infrastructures of visibility; (4) heritage digitization and immersion in museums (3D, AR/VR, digital twins); and (5) governance, rights, and biases (metadata, cultural justice, and the right to culture). The results show that digitization is not merely a change of channel but a reconfiguration of infrastructures—classification, circulation, and experience—that can expand cultural visibility while also generating standardization, semantic bias, and new disputes over cultural authority. The article concludes by proposing a critical reading of folklore/ICH as a field shaped by the interplay between safeguarding agendas, attention economies, and data/metadata governance.

Keywords: Folklore; intangible cultural heritage; digital platform; promotion of culture

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão integrativa da literatura com análise temática sobre a relação entre folclore/patrimônio cultural imaterial (PCI) e mídia na era das plataformas, com foco no período de 2000 a 2026. O objetivo é sintetizar criticamente como os meios tradicionais e comunitários, bem como as plataformas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



governadas por algoritmos, reconfiguran a circulação, a representação e a preservação do folclore/PCI, e quais tensões emergem entre autenticidade, participação, lógicas de mercado e governança. Metodologicamente, foi

sistematizado um corpus interdisciplinar, codificado por meio de um procedimento temático iterativo que produziu cinco eixos de resultados: (1) disputas conceituais entre folclore e PCI e os efeitos epistêmicos da patrimonialização institucional; (2) meios tradicionais e comunitários como mediações culturais; (3) plataformas e cultura algorítmica como infraestruturas de visibilidade; (4) digitalização do patrimônio e imersão em museus (3D, AR/VR, gêmeos digitais); e (5) governança, direitos e vieses (metadados, justiça cultural e direito à cultura). Os resultados mostram que a digitalização não constitui apenas uma mudança de canal, mas uma reconfiguração das infraestruturas — de classificação, circulação e experiência — que pode ampliar a visibilidade cultural, ao mesmo tempo em que gera padronização, viés semântico e novas disputas em torno da autoridade cultural. O artigo conclui propondo uma leitura crítica do folclore/PCI como um campo moldado pela interação entre agendas de salvaguarda, economias da atenção e governança de dados/metadados.

Palavras-chave: Folclore; património cultural imaterial; plataforma digital; divulgação da cultura.

Introducción

La relación entre folclore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y medios de comunicación se ha convertido en un eje central de debate en los estudios culturales y del folclore. Tradicionalmente, el folclore ha sido comprendido como un proceso de transmisión cultural situado, articulado en prácticas comunitarias, orales y performativas que operan en contextos sociales específicos. Sin embargo, en las últimas décadas, la circulación cultural ha dejado de depender principalmente de soportes territoriales para reorganizarse en torno a infraestructuras mediáticas y digitales. Este desplazamiento no supone únicamente una ampliación de audiencias, sino una transformación estructural en las condiciones de visibilidad, clasificación y legitimación de aquello que se reconoce como tradición.

Las expresiones culturales vivas circulan hoy en un ecosistema híbrido que integra medios tradicionales —radio, televisión y medios comunitarios— con plataformas digitales estructuradas por economías de atención, métricas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



de interacción y arquitecturas de recomendación algorítmica. A este entorno se suman dispositivos de digitalización patrimonial —mediatecas, museos digitales, tecnologías tridimensionales, realidad aumentada (AR), realidad

virtual (VR) y gemelos digitales— que reconfiguran los modos de registro, preservación y experiencia cultural. En conjunto, estas infraestructuras no solo amplían el acceso, sino que redefinen marcos interpretativos, redistribuyen autoridad cultural y reformulan los criterios de autenticidad, planteando interrogantes sobre descontextualización, espectacularización y gobernanza de datos culturales.

La relevancia del problema se manifiesta en tres planos interrelacionados. En el plano cultural, la expansión de plataformas digitales y circuitos turísticos ha intensificado la conversión del folklore/PCI en recurso de representación y consumo, lo que exige examinar qué se preserva, qué se transforma y qué se pierde cuando una práctica cultural se traduce a formatos de circulación masiva. En el plano comunicacional, el análisis debe desplazarse del contenido hacia las mediaciones que organizan su visibilidad —infraestructuras técnicas, metadatos, algoritmos y criterios curatoriales— que intervienen activamente en la producción de significado. En el plano político-institucional, los procesos de patrimonialización y preservación digital implican decisiones sobre clasificación, acceso, derechos y sostenibilidad a largo plazo, lo que demanda una lectura crítica de las formas contemporáneas de gobernanza cultural. Aunque el campo ha crecido significativamente desde inicios del siglo XXI, la literatura permanece fragmentada. Algunos estudios se centran en disputas conceptuales entre folklore y PCI; otros analizan el papel de los medios tradicionales y comunitarios en la construcción identitaria; investigaciones recientes examinan plataformas digitales, viralidad y participación; mientras que la digitalización patrimonial se aborda desde perspectivas técnicas o museológicas. A ello se suma una agenda emergente sobre metadatos, sesgos semánticos y tensiones entre categorías institucionales y epistemologías locales. El problema,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



por tanto, no es la escasez de estudios, sino la ausencia de una síntesis integradora que articule estas dimensiones como parte de un mismo proceso de mediatización cultural. En este contexto, el objetivo de este artículo es realizar

una revisión bibliográfica integrativa con análisis temático para sintetizar críticamente cómo medios tradicionales y comunitarios, plataformas digitales y dispositivos de digitalización patrimonial inciden en la circulación, representación y preservación del folklore/PCI en el período 2000–2026. La revisión se orienta por la siguiente pregunta: ¿cómo influyen las infraestructuras mediáticas contemporáneas en la transmisión y representación del folklore/PCI, y qué tensiones estructurales emergen entre salvaguarda, economía de atención y gobernanza de datos culturales. El estudio se inscribe en un campo interdisciplinario que articula folklore, estudios de comunicación y estudios patrimonial, proponiendo un marco analítico centrado en las infraestructuras de mediación que configuran la cultura en sociedades digitalizadas.

Materiales y Métodos

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica integrativa con análisis temático, metodología pertinente cuando el campo de investigación reúne contribuciones heterogéneas —teóricas, empíricas, normativas y estudios de caso— y cuando el objetivo consiste en integrar hallazgos para producir una síntesis crítica del conocimiento disponible. A diferencia de las revisiones exclusivamente descriptivas o bibliométricas, la revisión integrativa permite articular perspectivas interdisciplinarias y generar interpretaciones estructurales sobre fenómenos complejos. Siguiendo las orientaciones metodológicas propuestas por Torracó (2005), para revisiones integrativas, el análisis se orientó a identificar patrones analíticos, tensiones conceptuales y núcleos de debate en torno a la relación entre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y sus mediaciones contemporáneas.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



El proceso de construcción del corpus se desarrolló en dos fases complementarias. La primera fase, exploratoria y de sistematización, se llevó a cabo entre enero y septiembre de 2025 en el marco de un programa de investigación doctoral sobre folklore, PCI y mediaciones comunicacionales. Esta etapa permitió delimitar el campo, mapear tendencias y consolidar una base bibliográfica inicial. La segunda fase correspondió a una actualización del corpus realizada en enero de 2026, con el fin de incorporar publicaciones recientes de 2025 y comienzos de 2026. La búsqueda se cerró el 15 de enero de 2026, garantizando la inclusión de estudios recientes relevantes para el análisis de plataformas digitales y mediación cultural.

La estrategia de búsqueda combinó bases de datos científicas internacionales y repositorios regionales de acceso abierto, con el objetivo de reducir sesgos geográficos y lingüísticos. Se priorizaron bases multidisciplinarias de alto impacto como Scopus y Web of Science, complementadas con repositorios iberoamericanos como SciELO, Redalyc y Dialnet. Asimismo, se utilizó Google Scholar como herramienta complementaria para ampliar la cobertura interdisciplinaria. De forma adicional, se revisaron portales institucionales y documentos normativos, particularmente los vinculados a la UNESCO, con el fin de integrar marcos regulatorios y políticas de salvaguarda del PCI.

Los descriptores se definieron en español, inglés y portugués para reflejar la diversidad lingüística del campo. Las ecuaciones de búsqueda combinaron bloques temáticos mediante operadores booleanos y truncamientos adaptados a cada base de datos. Se emplearon combinaciones representativas como: (“folklore” OR “intangible cultural heritage” OR “patrimonio cultural inmaterial” OR “patrimonio inmaterial”) AND (“media” OR “communication” OR “mediatization”); (“folklore” OR “ICH”) AND (“platform*” OR “social media” OR algorithm* OR “TikTok” OR





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA
DE ORIENTACIÓN
ACADÉMICA Y
DOCENTE



“YouTube” OR “Douyin”); (“intangible heritage” OR “folklore”) AND (“digitization” OR “digital preservation” OR “virtual reality” OR “augmented reality” OR “digital twin*”); y (“expressions of folklore”) AND (“rights” OR “governance” OR “metadata” OR “bias” OR “UNESCO”).

Se establecieron criterios explícitos de inclusión y exclusión. Se incluyeron publicaciones dentro del rango temporal 2000–2026, con excepciones justificadas cuando documentos normativos o conceptuales resultaban indispensables para contextualizar el campo. Se consideraron trabajos que establecieran una relación explícita entre folklore o PCI y medios de comunicación, plataformas digitales, digitalización patrimonial, turismo cultural o marcos de gobernanza. Se aceptaron artículos científicos, capítulos de libro, informes institucionales y documentos normativos con información bibliográfica verificable. Se excluyeron textos en los que el patrimonio apareciera como mención tangencial, documentos duplicados, trabajos no recuperables o publicaciones sin aporte conceptual o metodológico identificable.

El proceso de selección siguió una lógica de filtrado progresivo inspirada en principios de transparencia y trazabilidad metodológica. La búsqueda inicial identificó aproximadamente 85 registros. Tras la eliminación de duplicados y la aplicación de criterios de pertinencia temática mediante lectura de títulos y resúmenes, se realizó una evaluación de elegibilidad a partir de la revisión de textos completos. El corpus final quedó conformado por 25 documentos utilizados directamente en el análisis temático y la discusión.

La extracción de información se organizó mediante una matriz analítica diseñada ad hoc. Para cada documento se registraron variables como referencia completa, región de estudio, tipo de fuente, enfoque disciplinar, medio o





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



dispositivo analizado, método empleado, unidad cultural examinada y principales hallazgos. Esta matriz facilitó la comparación transversal entre estudios y evitó una mera enumeración descriptiva.

El análisis temático se desarrolló en tres etapas iterativas: (1) codificación inicial para identificar conceptos recurrentes (patrimonialización, autenticidad, visibilidad, sesgos, gobernanza, economía de la atención); (2) agrupación axial de códigos en categorías analíticas más amplias; y (3) síntesis interpretativa orientada a integrar los hallazgos en los cinco ejes que estructuran los resultados. La consistencia del análisis se reforzó mediante revisiones iterativas, comparación entre fuentes académicas y normativas, y verificación de que cada eje estuviera sustentado en múltiples estudios. Este procedimiento garantizó coherencia interpretativa y permitió derivar conclusiones basadas en patrones recurrentes del corpus analizado.

Resultados y Discusión

El análisis temático del corpus permitió identificar cinco ejes analíticos que estructuran el campo contemporáneo de estudios sobre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y medios de comunicación. Estos ejes no constituyen áreas independientes, sino dimensiones interrelacionadas de un proceso más amplio: la mediatización de la transmisión cultural en contextos digitales. En conjunto, la evidencia indica que la digitalización no representa simplemente un cambio de canal en la circulación cultural, sino una transformación estructural de las infraestructuras de visibilidad, clasificación, circulación y experiencia del patrimonio.

La literatura revisada coincide en que folklore y PCI convergen en el plano institucional, pero difieren en su fundamento epistemológico. El PCI se consolidó como régimen global tras la Convención para la Salvaguardia del





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003a), que estableció procedimientos de identificación, inventario y registro de prácticas culturales vivas. Este marco introdujo un modelo administrativo de patrimonialización basado en expedientes, listas representativas y categorías normativas.

Sin embargo, diversos autores señalan que el folklore no puede reducirse a esa lógica clasificatoria. Mientras el PCI opera como régimen institucional de reconocimiento, el folklore refiere a procesos dinámicos de transmisión, variación y performatividad social (Ben-Amos, 2023). Investigaciones en Brasil muestran que inventarios y registros estatales funcionan como mecanismos selectivos que legitiman ciertas expresiones como tradición y excluyen otras (da Silva, 2011). De manera similar, estudios sobre Argentina evidencian tensiones históricas entre definiciones académicas y estatales de lo folklórico (Crespo y Ondelj, 2012).

La mediatización digital introduce un desplazamiento adicional: el foco ya no reside únicamente en la definición conceptual de folklore o PCI, sino en las condiciones sociotécnicas que organizan su visibilidad. Estudios recientes sostienen que algoritmos y sistemas de recomendación participan activamente en la producción y transmisión cultural (Flinterud, 2023). Asimismo, la noción de folklore digital amplía el campo hacia repertorios vernáculos de internet —memes, GIFs, humor en red— entendidos como formas de creatividad colectiva propias de ecologías digitales (de Seta, 2020; Blank, 2018). Estos fenómenos desafían los modelos tradicionales de documentación patrimonial debido a su carácter efímero, mutable y colaborativo.

Finalmente, investigaciones sobre metadatos patrimoniales revelan que los sistemas de clasificación no son neutrales: pueden incorporar sesgos semánticos que estructuran patrones de representación cultural a escala global





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



(Vera Zúñiga et al., 2026). En consecuencia, las disputas conceptuales no se dirimen solo en el plano teórico, sino también en las infraestructuras que organizan la legibilidad cultural.

La literatura destaca que los medios tradicionales han sido históricamente infraestructuras centrales de transmisión cultural. La radio, en particular, ha funcionado como espacio de circulación simbólica y articulación identitaria.

Estudios sobre Barranquilla describen la radio como dispositivo cultural que dinamiza prácticas musicales y narrativas locales (Antequera Ripoll y Obregón, 2002). En Antioquia, la radiodifusión cultural ha contribuido a la preservación y promoción de repertorios musicales regionales (Londoño Fernández y Medina Pérez, 2012).

Los medios comunitarios amplían esta función al fortalecer identidades locales en contextos indígenas o religiosos, aunque enfrentan limitaciones de sostenibilidad y legitimidad (Noboa Auz et al., 2018). Estos espacios no solo transmiten contenidos, sino que configuran formas de participación cultural arraigadas territorialmente.

La digitalización no elimina estas mediaciones, sino que las reconfigura. La radio en línea y el podcasting han ampliado la interacción mediante redes sociales y formatos participativos, promoviendo modelos de co-producción cultural (Álvarez-Moreno y Vásquez-Carvajal, 2015). Asimismo, propuestas de adaptación de folk media a entornos digitales buscan preservar herencias culturales locales mediante estrategias participativas (Adekaa et al., 2024). En conjunto, estos estudios muestran una continuidad transformada: los medios tradicionales siguen siendo relevantes, pero comparten funciones de mediación con infraestructuras algorítmicas.

Las plataformas digitales constituyen uno de los ejes más dinámicos del campo. La literatura coincide en que estas infraestructuras reorganizan la visibilidad cultural mediante algoritmos, métricas de interacción y formatos





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



estandarizados. Los algoritmos no actúan como filtros neutrales; influyen activamente en qué expresiones culturales se amplifican y cuáles quedan marginalizadas (Flinterud, 2023).

El folklore digital emerge como categoría que describe repertorios vernáculos producidos y circulados en entornos participativos (de Seta, 2020). Sin embargo, estudios de caso evidencian tensiones entre visibilidad y simplificación. Investigaciones sobre Douyin muestran que la lógica de la plataforma favorece representaciones estandarizadas y descontextualizadas de culturas minoritarias (Yu et al., 2023). Otros estudios indican que TikTok puede funcionar como espacio de autorrepresentación juvenil, aunque estas dinámicas dependen de alfabetización mediática y mediaciones pedagógicas (Guadamud Roldán et al., 2025).

Comparativamente, la cultura algorítmica privilegia formatos breves, narrativas visuales y dinámicas serializadas que transforman las formas tradicionales de transmisión cultural (Firmansyah et al., 2025). En consecuencia, la circulación digital no implica únicamente expansión de audiencia, sino adaptación estructural a la economía de la atención.

La digitalización patrimonial representa un eje en expansión dentro de museología y humanidades digitales. Revisiones recientes muestran una creciente incorporación de tecnologías para ampliar acceso e interacción (Chunlan et al., 2025). La digitalización 3D, la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR) permiten documentar bienes patrimoniales, apoyar conservación y desarrollar aplicaciones educativas (Ávila-Rodríguez et al., 2025).





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Proyectos de reconstrucción digital subrayan que la eficacia de estas tecnologías depende de la integración entre precisión histórica, diseño narrativo y calidad técnica (Kwon et al., 2021). Los gemelos digitales (digital twins) integran monitoreo estructural, conservación y experiencias inmersivas en entornos virtuales (Akyol y Avci, 2025).

Desde las humanidades digitales, la digitalización se entiende como proceso de mediatización que reorganiza acceso, circulación e interpretación del patrimonio (Ortega Vázquez, 2019). Si bien estas tecnologías amplían posibilidades pedagógicas, también transforman la autoridad interpretativa al desplazarla hacia decisiones técnicas y curatoriales.

El último eje se refiere a la gobernanza cultural en entornos digitales. Los sistemas de clasificación asociados a organismos internacionales operan como infraestructuras que determinan qué prácticas se vuelven visibles en el discurso patrimonial global (Vera Zúñiga et al., 2026). Los estudios de metadatos evidencian patrones semánticos recurrentes que pueden simplificar o estandarizar representaciones culturales.

En el plano jurídico, diversos autores cuestionan la adecuación de los marcos de propiedad intelectual para proteger expresiones colectivas, proponiendo el derecho a la cultura como enfoque alternativo que reconoce titularidad comunitaria (Nwauche, 2010). Paralelamente, investigaciones recientes advierten que las plataformas digitales, aunque habilitan participación, también reproducen desigualdades tecnológicas y culturales (Ginzarly & Teller, 2025).

En conjunto, los resultados muestran que la mediatización del folklore y del PCI implica una reconfiguración de infraestructuras culturales donde convergen clasificación institucional, visibilidad algorítmica e innovación





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



tecnológica. La digitalización amplía el acceso cultural, pero también introduce nuevas tensiones relativas a representación, legitimidad y gobernanza del patrimonio en la era de las plataformas.

La revisión sistemática de la literatura permite afirmar que el debate contemporáneo sobre folklore y patrimonio cultural inmaterial (PCI) ha transitado desde la preocupación por su “supervivencia” en entornos digitales hacia el análisis de las condiciones estructurales de legibilidad, circulación y autoridad cultural que configuran su presencia en ecosistemas mediáticos complejos. Este desplazamiento obliga a reconsiderar las disputas conceptuales entre folklore, PCI y mediatización. Mientras el PCI se organiza mediante inventarios, expedientes y marcos normativos que estabilizan prácticas culturales dentro de sistemas administrativos, el folklore remite a procesos dinámicos de variación, transmisión situada y performatividad colectiva (Ben-Amos, 2023; da Silva, 2011). La patrimonialización amplía visibilidad y reconocimiento institucional, pero también puede traducir procesos culturales cambiantes en categorías clasificatorias relativamente fijas. En consecuencia, el problema analítico no es únicamente preservar, sino comprender cómo los dispositivos de reconocimiento redefinen qué prácticas son legibles como cultura y bajo qué criterios de legitimidad.

En este marco, los medios tradicionales y comunitarios deben entenderse como mediaciones culturales históricamente situadas. La radio, la televisión y los circuitos comunicativos locales no han operado como simples canales de difusión, sino como espacios de programación, curaduría y negociación identitaria que sostienen continuidad cultural en contextos territoriales específicos. Estas mediaciones favorecen formas de transmisión intergeneracional y participación contextualizada que preservan densidad simbólica y anclaje comunitario. No obstante, su articulación con dinámicas turísticas y estrategias de valorización cultural puede reorientar repertorios





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



hacia formatos escenificados para audiencias externas, generando tensiones entre sostenibilidad económica y complejidad cultural (Contreras & Medina, 2022).

La expansión de plataformas digitales introduce un régimen sociotécnico distinto. Las arquitecturas algorítmicas organizan la visibilidad cultural mediante métricas de interacción, sistemas de recomendación y formatos estandarizados que privilegian contenidos breves, visualmente atractivos y fácilmente replicables (de Seta, 2020; Blank, 2018). En este entorno, la espectacularización observada en formatos de video corto constituye un efecto estructural de la economía de la atención más que una desviación contingente (Yu et al., 2023). Las prácticas folklóricas y patrimoniales tienden a optimizarse para circular en estas lógicas, condensándose en signos visuales o performances serializables. Este proceso amplía acceso y participación, pero también produce reducción semántica, homogeneización estética y una redistribución de autoridad cultural hacia las interfaces tecnológicas y los sistemas de recomendación (Vera Zúñiga et al., 2026).

El eje de la digitalización e inmersión patrimonial profundiza esta transformación. Museos, archivos y plataformas culturales han pasado de digitalizar contenidos a reconfigurar las condiciones mismas de experiencia y acceso mediante tecnologías como digitalización tridimensional, realidad aumentada, realidad virtual y gemelos digitales (Chunlan et al., 2025; Ortega Vázquez, 2019). Si bien estas herramientas amplían posibilidades pedagógicas y de preservación, también plantean desafíos epistemológicos. Las experiencias inmersivas pueden generar una percepción de completitud cultural que encubre decisiones técnicas, narrativas y curatoriales específicas (Kwon et al., 2021; Akyol y Avci, 2025). La mediación cultural no desaparece en la inmersión digital; se complejiza y se tecnifica, desplazando parcialmente la autoridad interpretativa hacia estándares técnicos y procesos curatoriales.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Finalmente, la literatura converge en el plano de la gobernanza cultural y las infraestructuras de datos. Los sistemas de clasificación y los metadatos patrimoniales no son neutrales; pueden incorporar sesgos semánticos que influyen en la representación global de determinadas culturas. Análisis recientes evidencian concentraciones y asociaciones recurrentes en vocabularios patrimoniales que simplifican epistemologías locales (Vera Zúñiga et al., 2026). Desde esta perspectiva, la preservación cultural implica también una cuestión de justicia cultural y gobernanza del lenguaje. En el plano jurídico, el derecho a la cultura ofrece un marco más adecuado para reconocer la titularidad colectiva de expresiones folklóricas que los modelos individualistas de propiedad intelectual (Nwauche, 2010). Asimismo, la preservación digital requiere políticas claras sobre selección, diseño de metadatos, gestión de derechos y sostenibilidad a largo plazo, ya que la digitalización sin estrategias integrales puede producir nuevas formas de obsolescencia cultural (UNESCO, 2003b).

En conjunto, los cinco ejes analizados evidencian que la relación entre folklore, PCI y medios de comunicación se estructura hoy en un régimen híbrido donde coexisten mediaciones territoriales, plataformas algorítmicas e infraestructuras patrimoniales. Cada dimensión responde a lógicas diferenciadas de legitimidad —continuidad comunitaria, visibilidad global y legibilidad técnica— cuya interacción define las condiciones contemporáneas de circulación y autoridad cultural. El desafío para los estudios de comunicación y las políticas culturales consiste en articular críticamente estas lógicas para evitar que el patrimonio sea reducido a espectáculo mediático, mercancía turística o simple metadato digital, promoviendo en su lugar modelos que integren acceso ampliado, integridad cultural y gobernanza responsable.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusiones

La revisión integrativa evidencia que la relación entre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y medios de comunicación en la era de las plataformas no puede entenderse como una oposición entre tradición y tecnología, sino como un campo de mediación sociotécnica donde se disputan las condiciones de visibilidad, legitimación y control cultural. En el ecosistema mediático contemporáneo, el folklore y el PCI circulan simultáneamente como práctica cultural viva, como categoría institucional patrimonializada y como contenido estructurado por plataformas digitales, lo que transforma sus modalidades de transmisión y autoridad cultural.

Asimismo, aunque folklore y PCI convergen en el ámbito institucional, no son conceptualmente equivalentes: el PCI tiende a estabilizar prácticas mediante inventarios y marcos administrativos, mientras que el folklore remite a procesos dinámicos de transmisión y variación cultural. En este contexto, las plataformas digitales, la digitalización patrimonial y los sistemas de clasificación redefinen la mediación cultural y plantean desafíos de gobernanza, justicia cultural y sostenibilidad del patrimonio en entornos mediatizados.

Este artículo contribuye a los estudios de comunicación y patrimonio al reconfigurar la relación entre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y plataformas digitales desde un enfoque estructural centrado en infraestructuras de mediación. Al integrar literatura sobre patrimonialización, estudios de medios y estudios de plataformas, el análisis desplaza la atención desde los contenidos culturales hacia las condiciones sociotécnicas de visibilidad, clasificación y autoridad cultural que organizan la circulación contemporánea del patrimonio.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Como aporte conceptual, el artículo propone un modelo de tres regímenes de mediación —territorial, de plataforma e infraestructura patrimonial— que permite interpretar las tensiones entre transmisión comunitaria, economía de la atención y gobernanza institucional del patrimonio cultural. Este marco introduce además una perspectiva de justicia cultural al considerar el papel de algoritmos, metadatos y tecnologías digitales en la configuración contemporánea de la representación cultural.

A partir de estos hallazgos, la revisión abre una agenda de investigación orientada al análisis crítico de las infraestructuras culturales digitales. Entre las líneas prioritarias se incluyen auditorías comparativas de ontologías y sistemas de metadatos patrimoniales para identificar sesgos de clasificación, estudios empíricos sobre procesos de traducción cultural en plataformas digitales y análisis jurídicos sobre titularidad comunitaria y gobernanza de datos culturales. Asimismo, resulta necesario evaluar críticamente el impacto de tecnologías inmersivas e inteligencia artificial en la mediación del patrimonio. En conjunto, estas líneas de investigación permitirán avanzar hacia modelos de preservación cultural que articulen innovación tecnológica con integridad cultural, participación comunitaria y sostenibilidad institucional.

Referencias Bibliográficas

- Adekaa, B. S., Igyuve, A., & Akase, T. M. (2024). Radio broadcasting and the adaptation of folk media in cultural promotion at select stations of North Central, Nigeria. *Journal of Communication*, 5(1), 27–39.
<https://doi.org/10.47941/jcomm.1716>
- Akyol, G., & Avci, A. B. (2025). Digital twins in heritage conservation and visitor engagement: Comparative case studies from four historic sites. *Periodica Polytechnica Architecture*, 56(2–3), 80–93.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



<https://doi.org/10.3311/PPar.40513>

Antequera Ripoll, J. C., & Obregón, R. (2002). La radio como dinamizadora de procesos sociales y culturales en Barranquilla (Colombia). *Investigación & Desarrollo*, 10(2), 146–169.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26812203>

Álvarez-Moreno, M. A., & Vásquez-Carvajal, S. C. (2015). Radio y cultura: Una propuesta de radio ciudadana en Internet. *Palabra Clave*, 18(2), 475–498. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.2.7>

Ávila-Rodríguez, M., Delage-González, I., López-López, Y., & Cisneros-Álvarez, P. (2025). La digitalización 3D del patrimonio cultural en museos: Documentación, conservación, restauración, divulgación y didáctica. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, 56, 193–213.

<https://doi.org/10.30827/caug.v56.31199>

Ben-Amos, D. (2023). Between intangible cultural heritage and folklore. *Folklor/Edebiyat – Folklore & Literature*, 29(2), 347–386. <https://doi.org/10.22559/folklor.2459>

Blank, T. J. (2018). Folklore and the Internet: The challenge of an ephemeral landscape. *Humanities*, 7, 50.

<https://doi.org/10.3390/h7020050>

Chunlan, Y., Tengku Wook, T. S. M., & Rosdi, F. (2025). Advancing cultural heritage: A decadal review of digital transformation in Chinese museums. *npj Heritage Science*, 13, Article 189.

<https://doi.org/10.1038/s40494-025-01714-x>

Contreras, D. de J., & Medina, F. X. (2022). Reflexiones etnográficas sobre la descontextualización del patrimonio alimentario en el marco de las rutas gastronómicas en Querétaro (México). *Disparidades. Revista de Antropología*, 77(1), e013. <https://doi.org/10.3989/dra.2022.013>

Crespo, C., & Ondelj, M. (2012). Patrimonio y folklore en la política cultural en Argentina (1943–1964). *AVÁ*, 277





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



21, 129–150. <https://www.scielo.org.ar/pdf/ava/n21/n21a06.pdf>

Flinterud, G. (2023). ‘Folk’ in the age of algorithms: Theorizing folklore on social media platforms. *Folklore*, 134(4), 439–461. <https://doi.org/10.1080/0015587X.2023.2233839>

Ginzarly, M., & Teller, J. (2025). Leveraging social media for resilient cultural heritage: A people-centred conceptual framework for community engagement and crisis response. *Built Heritage*, 9, 40. <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00209-9>

Guadamud Roldán, M. Y., Cedeño Guerra, M. S., Piloso Toledo, I. E., Saltos Cedeño, B. M., & Indacochea Quimís, C. A. (2025). Uso de TikTok en la construcción de identidad cultural en estudiantes de básica media. *Estudios y Perspectivas: Revista Científica y Académica*, 5(3), 3467–3488. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1>

Firmansyah, D., Widyaningrum, A. G., Arlusi, R. D., Hereyah, Y., & Pradipta, D. M. (2025). Cultural journalism and collective identity: A comparative study of traditional culture on television and YouTube media. *International Journal of Social Sciences*, 8(3), 129–137. <https://doi.org/10.21744/ijss.v8n3.2443>

Hunsinger J, M. M. Allen, & L. Klasturp (Eds.), *Second international handbook of internet research* (pp. 167–181). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1555-1_36

Kwon, H., Han, W., & Seo, H. (2021). Augmented Reality (AR) technology-based digital restoration of the Middle Gate in Hwangnyongsa Temple Site of the 8th century Silla Dynasty period. In CHNT–ICOMOS Editorial Board (Ed.), *Proceedings of the 26th International Conference on Cultural Heritage and New Technologies (CHNT 26)*, Vienna, 2021. Propylaeum. <https://ojs.chnt.at/index.php/proceedings/issue/view/1>

Londoño Fernández, M. E., & Medina Pérez, G. (2012). Patrimonio musical, diversidad cultural y radiodifusión de interés público. *Boletín de Antropología*, 26(43), 105–123. <https://doi.org/10.17533/udea.boan.12787>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Noboa Auz, M. L., Loor Saltos, M. G., & Del Pozo, V. H. (2018). Televisión comunitaria: Factores de éxito para el crecimiento en Ecuador. *Killkana Sociales*, 2(1), 27–32.

https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i1.181

Nwauche, E. S. (2010). Protecting expressions of folklore within the right to culture in Africa. *Potchefstroom Electronic Law Journal (PER/PELJ)*, 13(4), 49–93. [https://doi.org/10.17159/1727-](https://doi.org/10.17159/1727-3781/2010/v13i4a2700)

[3781/2010/v13i4a2700](https://doi.org/10.17159/1727-3781/2010/v13i4a2700)

Ortega Vázquez, G. S. (2019). Mediatización y digitalización del patrimonio cultural: El caso de la Mediateca del Instituto Nacional de Antropología e Historia. *Revista de Humanidades Digitales*, 4, 69–85.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7137572>

Torraco, R. J. (2005). *Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

UNESCO. (2003a). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. UNESCO.

<https://ich.unesco.org/doc/src/32697-EN.pdf>

UNESCO. (2003b). *Guidelines for the preservation of digital heritage* (CI-2003/WS/3). UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000130071>

Vera Zúñiga, J., Urbina Parada, F., & Cornejo Meza, D. (2026). Mapping semantic bias in UNESCO intangible heritage metadata through community detection in South America. *npj Heritage Science*, 14, 133.

<https://doi.org/10.1038/s40494-026-02400-2>

Yu, X., Chang, P. K., & Syed, H. R. (2023). The media spectacle of Tujia culture on Douyin: Homogenization, feminization, and decontextualization. *Journal of Ethnic and Diversity Studies (JOEDS)*, 2(2).

<https://joeds.com.my/index.php/home/article/download/51/32/194>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Integración de inteligencia artificial, robótica y seguridad informática: implicaciones para el fortalecimiento formativo en Panamá

Integration of artificial intelligence, robotics and computer security: implications for strengthening training in Panama

Integração de inteligência artificial, robótica e cibersegurança: implicações para o fortalecimento da formação no Panamá.

Ricardo Manuel Candanedo Yau

Universidad de Panamá, Panamá.

ricardo.candanedo@up.ac.pa



<https://orcid.org/0009-0002-5017-9830>

Fecha de recepción: 11/3/26

Fecha de aceptación: 17/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a8012>

Resumen

El estudio analizó el papel de la inteligencia artificial como catalizador en el fortalecimiento de la robótica educativa y social, integrando de manera estratégica la seguridad informática en su implementación dentro del contexto educativo de Panamá. El objetivo consistió en evaluar cómo la convergencia de estas tecnologías contribuyó al desarrollo de competencias investigativas, educativas y sociales en entornos formativos. Se adoptó un enfoque cualitativo sustentado en la revisión documental y el análisis crítico de iniciativas públicas y privadas orientadas a la incorporación de herramientas basadas en inteligencia artificial en el ámbito educativo. Los resultados evidenciaron que estas tecnologías favorecieron el aprendizaje en robótica, impulsaron el desarrollo de competencias interdisciplinarias, permitieron la personalización de los procesos de enseñanza y aumentaron la motivación estudiantil. Asimismo, se destacó la relevancia de garantizar





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



la protección de datos y sistemas mediante estrategias de seguridad informática. No obstante, se identificaron limitaciones asociadas al acceso desigual a la tecnología, la insuficiente formación

docente y las deficiencias en infraestructura, particularmente en contextos rurales. Se concluyó que la integración de inteligencia artificial, robótica y seguridad informática constituyó una oportunidad estratégica para fortalecer la innovación educativa en Panamá, promoviendo un enfoque sostenible, seguro y contextualizado en la formación integral.

Palabras clave: education, educational innovation, artificial intelligence, robotics, data security.

Abstract

The study analyzed the role of artificial intelligence as a catalyst in strengthening educational and social robotics, strategically integrating computer security into its implementation within the educational context of Panama. The objective was to assess how the convergence of these technologies contributed to the development of research, educational, and social skills in learning environments. A qualitative approach was adopted, based on documentary review and critical analysis of public and private initiatives aimed at incorporating artificial intelligence tools into the educational sector. The results showed that these technologies enhanced robotics learning, promoted interdisciplinary skill development, enabled the personalization of teaching processes, and increased student motivation. Likewise, the importance of ensuring data and system protection through computer security strategies was highlighted. However, limitations were identified, including unequal access to technology, insufficient teacher training, and infrastructure deficiencies, particularly in rural contexts. It was concluded that the integration of artificial intelligence, robotics, and computer security represented a strategic opportunity to strengthen educational innovation in Panama, promoting a sustainable, secure, and context-based approach to comprehensive education.

Keywords: educação, inovação educativa, inteligência artificial, robótica, segurança dos dados.

Resumo

Este estudo analisou o papel da inteligência artificial como catalisadora para o fortalecimento da robótica educacional e social, integrando estrategicamente a cibersegurança à sua implementação no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



contexto educacional panameño. O objetivo foi avaliar como a convergência dessas tecnologias contribuiu para o desenvolvimento de habilidades de pesquisa, educacionais e sociais em ambientes de aprendizagem. Adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em uma revisão da literatura relevante e em uma análise crítica de iniciativas públicas e privadas voltadas para a incorporação de ferramentas baseadas em IA na educação. Os resultados mostraram que essas tecnologias facilitaram a aprendizagem em robótica, fomentaram o desenvolvimento de habilidades interdisciplinares, possibilitaram a personalização dos processos de ensino e aumentaram a motivação dos alunos. A importância de garantir a proteção de dados e sistemas por meio de estratégias de cibersegurança também foi destacada. No entanto, foram identificadas limitações relacionadas ao acesso desigual à tecnologia, à formação insuficiente de professores e às deficiências de infraestrutura, particularmente em áreas rurais. Concluiu-se que a integração de inteligência artificial, robótica e cibersegurança constitui uma oportunidade estratégica para fortalecer a inovação educacional no Panamá, promovendo uma abordagem sustentável, segura e contextualizada para a formação integral.

Palavras-chave: educação, inovação educacional, inteligência artificial, robótica, cibersegurança.

Introducción

La inteligencia artificial (IA) se consolidó como una de las tecnologías más influyentes del siglo XXI, impactando sectores estratégicos como la educación y la formación (Russell & Norvig, 2021; UNESCO, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Su capacidad para simular procesos cognitivos humanos, como el razonamiento, el aprendizaje y la toma de decisiones, transformó los modelos tradicionales de enseñanza, favoreciendo entornos más dinámicos, personalizados y adaptativos. En el contexto panameño, su incorporación en la robótica educativa y social representó una oportunidad para modernizar el sistema educativo (Almanza, 2023), promover la equidad en el acceso al



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



conocimiento y fortalecer la formación investigativa. Sin embargo, este proceso no se desarrolló de manera homogénea, debido a limitaciones estructurales como la desigualdad en el acceso tecnológico, la conectividad restringida, la insuficiente formación docente y la resistencia al cambio (García & Pérez, 2021; Holmes et al., 2019; Guevara, 2020).

En este escenario, herramientas como Scratch, LEGO Education y Arduino facilitaron la introducción de la programación y la robótica en el ámbito educativo, constituyendo una base para el desarrollo de competencias digitales. No obstante, las capacidades avanzadas de la inteligencia artificial, particularmente en automatización inteligente, análisis de datos en tiempo real y personalización del aprendizaje, aún no han sido plenamente aprovechadas (Willcocks et al., 2017). Plataformas como Google Teachable Machine (Google AI, 2020) han permitido la interacción con modelos de aprendizaje automático mediante interfaces accesibles, fortaleciendo habilidades técnicas, creativas e investigativas, con efectos positivos en la motivación estudiantil (Chipantiza et al., 2024).

La integración de la inteligencia artificial en la robótica educativa fortaleció no solo competencias tecnológicas, sino también habilidades transversales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo (Eguchi, 2014; Mubin et al., 2013), en coherencia con el enfoque STEAM. Asimismo, la robótica social emergió como un campo orientado a la interacción empática entre humanos y sistemas inteligentes (Fong et al., 2003), sustentado en algoritmos de aprendizaje



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



automático (Goodfellow et al., 2016) que permiten respuestas adaptativas en función de las características del usuario.

A pesar de estos avances, su integración efectiva requiere mayor articulación con el currículo nacional (MEDUCA, 2023), fortalecimiento de la formación docente y consolidación de alianzas estratégicas, en línea con marcos internacionales de desarrollo tecnológico (European Comisión, 2018). De igual forma, surgen desafíos en materia de ciberseguridad y ética digital, particularmente en la protección de datos y la transparencia algorítmica, donde enfoques como el *privacy by design* resultan fundamentales (European Union, 2016; Müller, 2019).

En el contexto panameño, iniciativas como RoboCup Junior y programas impulsados por SENACYT (2022) han promovido el acceso a tecnologías emergentes. No obstante, la persistencia de brechas tecnológicas y formativas evidencia la necesidad de analizar de manera integral la convergencia entre inteligencia artificial, robótica educativa y social, y ciberseguridad como estrategia para fortalecer la formación investigativa, educativa y social.

En consecuencia, la presente investigación se orientó a responder la siguiente pregunta: *¿de qué manera la integración de estrategias de ciberseguridad, inteligencia artificial y robótica contribuyó al fortalecimiento de la formación investigativa, educativa y social en el contexto panameño?* A



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



partir de este planteamiento, se estableció como objetivo general analizar las oportunidades, desafíos y estrategias asociadas a la integración de la inteligencia artificial en la robótica educativa y social, priorizando la ciberseguridad, la equidad tecnológica y la sostenibilidad pedagógica. De forma específica, se buscó examinar el impacto de estas tecnologías en el desarrollo de competencias investigativas y educativas, identificar las principales barreras para su implementación en el sistema educativo panameño, y proponer lineamientos estratégicos que favorezcan una integración efectiva, inclusiva y segura. El artículo se estructura en las secciones de metodología, resultados, discusión y conclusiones.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, con un diseño documental de tipo exploratorio y analítico, orientado a comprender de manera integral el impacto de la inteligencia artificial y la robótica educativa y social en el sistema educativo panameño, considerando sus dimensiones pedagógicas, tecnológicas, éticas y de ciberseguridad.

Este enfoque metodológico resultó pertinente debido a la naturaleza del fenómeno estudiado, el cual requiere un análisis interpretativo que permita integrar diversas fuentes de información, experiencias y contextos para generar una comprensión profunda y contextualizada. En este sentido, el estudio se estructuró siguiendo una secuencia lógica que inició con la delimitación del problema, continuó con



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



la recopilación de información documental y empírica, y culminó con el análisis e interpretación de los hallazgos. Los datos fueron cuantificados de manera descriptiva para facilitar su interpretación, sin perder el enfoque cualitativo del análisis.

La población objeto de estudio estuvo constituida por docentes del sistema educativo panameño vinculados a procesos de enseñanza relacionados con tecnología, informática, ciencias y robótica, así como por el conjunto de documentos académicos, científicos e institucionales relevantes para el tema. La muestra se definió de manera intencional y no probabilística, seleccionándose cien (100) docentes pertenecientes a distintos niveles educativos, incluyendo primaria, premedia, media y educación superior, con el propósito de obtener una diversidad de perspectivas en torno a la integración de la inteligencia artificial y la robótica en la práctica pedagógica. Los criterios de selección consideraron la experiencia docente, el nivel de familiaridad con herramientas tecnológicas y la participación en iniciativas educativas relacionadas con innovación o competencias digitales.

En cuanto a las variables de estudio, se abordaron de forma cualitativa categorías analíticas que permitieron organizar y comprender la información recolectada. Entre estas se incluyeron las herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la robótica educativa, los beneficios pedagógicos asociados a su uso, las competencias desarrolladas en los estudiantes, los desafíos para su implementación —particularmente en contextos con limitaciones de acceso tecnológico—, la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



adaptación curricular, la formación docente, la integración de la robótica social, así como los aspectos relacionados con la ciberseguridad y la ética digital. Estas categorías emergieron tanto del marco teórico como del proceso de análisis de la información, lo que permitió una triangulación conceptual y empírica.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos técnicas principales. En primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva de fuentes publicadas entre los años 2013 y 2025, incluyendo artículos científicos indexados, libros académicos, informes técnicos de organismos internacionales, documentos institucionales y publicaciones de entidades nacionales e internacionales vinculadas con la educación, la tecnología y la innovación. Se establecieron criterios de inclusión basados en la pertinencia temática, la rigurosidad académica y la aplicabilidad al contexto educativo, mientras que se excluyeron documentos carentes de validación científica o con información no verificable. En segundo lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas de carácter exploratorio a los docentes seleccionados, lo que permitió recoger percepciones, experiencias y valoraciones sobre el uso de la inteligencia artificial y la robótica en el aula. Estas entrevistas fueron diseñadas con preguntas abiertas que facilitaron la profundización en los temas de interés, garantizando al mismo tiempo flexibilidad en la interacción.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



La información obtenida fue organizada mediante matrices de análisis cualitativo, en las cuales se sistematizaron los datos en función de las categorías previamente definidas. Este proceso permitió identificar patrones, relaciones y tendencias relevantes, así como contrastar la información proveniente de las fuentes documentales con los testimonios de los docentes. Posteriormente, se realizó un análisis interpretativo basado en la técnica de análisis de contenido, que facilitó la codificación, categorización y síntesis de la información, asegurando la coherencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

Como parte del procedimiento metodológico, también se llevó a cabo un análisis de plataformas tecnológicas utilizadas en entornos educativos, tales como entornos de programación visual, kits de robótica educativa y herramientas de aprendizaje automático accesibles. Estas plataformas fueron evaluadas considerando criterios como su potencial pedagógico, accesibilidad, escalabilidad, facilidad de uso y capacidad para desarrollar competencias interdisciplinarias bajo el enfoque STEAM. Este análisis permitió contextualizar el uso de la inteligencia artificial en escenarios reales de aprendizaje, así como identificar oportunidades y limitaciones en su implementación.

De manera complementaria, se incorporaron consideraciones éticas y de ciberseguridad como elementos transversales del estudio, reconociendo la importancia de proteger la información y garantizar entornos digitales seguros. En este sentido, se analizaron prácticas relacionadas con la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



privacidad de los datos, la gestión responsable de la información, la transparencia en el uso de algoritmos y la aplicación de principios de seguridad desde el diseño, tales como el cifrado y la anonimización de datos. Asimismo, se abordaron aspectos vinculados a la equidad tecnológica, considerando la necesidad de promover el acceso inclusivo a herramientas digitales y reducir las brechas existentes en distintos contextos educativos.

La elección de este enfoque metodológico respondió a la necesidad de integrar múltiples perspectivas y fuentes de información para abordar un fenómeno complejo y multidimensional. La combinación de revisión documental y entrevistas permitió enriquecer el análisis, aportando tanto sustento teórico como evidencia empírica. De este modo, el estudio garantizó un nivel de rigor suficiente para que sus resultados puedan ser comprendidos, evaluados y replicados por otros investigadores interesados en el campo de la inteligencia artificial, la robótica educativa y la ciberseguridad en contextos educativos.

Resultados y discusión

El análisis de la información recopilada a partir de la revisión documental y las entrevistas aplicadas a docentes permitió identificar patrones consistentes y hallazgos relevantes en torno a la integración de la inteligencia artificial, la robótica educativa y social, y la ciberseguridad en el contexto educativo panameño. En términos generales, se evidenció una percepción positiva hacia el uso de estas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



tecnologías como herramientas para la innovación pedagógica, aunque también se reconocieron limitaciones estructurales y desafíos éticos que condicionaron su implementación efectiva. A continuación, se presentan los principales resultados organizados de manera sistemática mediante cuadros que sintetizan la información obtenida.

Tabla 1.

Beneficios y Retos de la inteligencia artificial (IA) en Robótica Educativa.

Aspecto	Categoría específica	Frecuencia (%)	Interpretación pedagógica
Beneficio	Personalización del aprendizaje	85%	Mejora la atención a ritmos individuales
Beneficio	Incremento de la motivación estudiantil	78%	Favorece el interés por áreas STEAM
Beneficio	Desarrollo de competencias digitales	82%	Fortalece habilidades tecnológicas e investigativas
Beneficio	Fomento del pensamiento crítico	74%	Promueve resolución de problemas complejos
Reto	Falta de infraestructura tecnológica	88%	Limita la implementación en centros educativos
Reto	Insuficiente formación docente	81%	Reduce el aprovechamiento pedagógico
Reto	Brecha digital	84%	Afecta la equidad en el acceso



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



Aspecto	Categoría específica	Frecuencia (%)	Interpretación pedagógica
---------	----------------------	----------------	---------------------------

Reto	Riesgos en privacidad y datos	76%	Exige estrategias de ciberseguridad
------	-------------------------------	-----	-------------------------------------

Nota. Datos obtenidos de entrevistas a docentes y análisis documental (2025).

La tabla 1 presenta los principales beneficios y retos asociados a la implementación de inteligencia artificial en la robótica educativa. En él se evidenció una alta valoración de los beneficios pedagógicos, especialmente en lo relacionado con la personalización del aprendizaje y el desarrollo de competencias digitales.

El análisis del cuadro evidencia que, se observó que, aunque los beneficios alcanzaron porcentajes elevados, los retos estructurales también presentaron una incidencia significativa. La falta de infraestructura y la brecha digital se posicionaron como los principales obstáculos, lo que reflejó una tensión entre el potencial tecnológico y las condiciones reales del sistema educativo, véase Tabla 2.

Tabla 2.

Nivel de adopción de herramientas tecnológicas en el aula

Herramienta	Nivel de uso	Frecuencia (%)	Aplicación principal
LEGO Education SPIKE Prime	Alto	72%	Robótica educativa
Arduino	Medio	65%	Proyectos experimentales



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Herramienta	Nivel de uso Frecuencia (%)		Aplicación principal
Google Teachable Machine	Medio	58%	Aprendizaje automático
Scratch con IA	Alto	75%	Programación básica
Open Roberta Lab	Bajo	41%	Simulación robótica

Nota. Datos obtenidos de entrevistas a docentes (2025).

La tabla 2 permite identificar el nivel de adopción de diversas herramientas tecnológicas utilizadas en el aula. Previamente, se evidenció una distribución heterogénea en el uso de estas plataformas, lo que reflejó diferencias en acceso, formación y disponibilidad de recursos.

Tras su análisis, se determinó que herramientas como Scratch y LEGO Education presentaron mayores niveles de uso debido a su accesibilidad y facilidad pedagógica, mientras que plataformas más especializadas mostraron menor adopción. Esto evidenció la necesidad de fortalecer la capacitación docente y mejorar la disponibilidad tecnológica para ampliar su implementación.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Tabla 3.

Ámbitos de aplicación de la inteligencia artificial y la robótica

Sector	Tipo de aplicación	Frecuencia (%)	Impacto observado
Educación	Aprendizaje personalizado	90%	Mejora del rendimiento académico
Salud	Diagnóstico asistido	70%	Mayor precisión clínica
Atención al cliente	Automatización de servicios	65%	Optimización de procesos
Sistemas de información	Análisis de datos	80%	Mejora en la toma de decisiones

Nota. Datos derivados del análisis documental (2025).

La tabla 3 presenta los principales ámbitos de aplicación de la inteligencia artificial y la robótica. Antes de su interpretación, se evidenció que el sector educativo concentró la mayor frecuencia de aplicación.

Posteriormente, el análisis permitió establecer que estas tecnologías tienen un impacto transversal, extendiéndose a sectores como salud y servicios. Esto confirmó que su integración en la educación no solo tiene efectos académicos, sino también sociales y económicos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Tabla 4.

Desafíos éticos y técnicos en la implementación

Desafío	Descripción resumida	Frecuencia (%)	Nivel de impacto
Privacidad	Protección de datos personales	83%	Alto
Seguridad de datos	Riesgos de ciberataques	79%	Alto
Desigualdad digital	Acceso limitado a tecnología	87%	Crítico
Regulación	Falta de normativas claras	75%	Alto

Nota. Resultados de entrevistas y análisis documental (2025).

La tabla 4 permite sintetizar los principales desafíos éticos y técnicos. Inicialmente, se identificó una alta preocupación por la privacidad y la seguridad de la información.

Después de su análisis, se concluyó que la desigualdad digital representó el desafío más crítico, seguido de la falta de regulación. Esto evidenció la necesidad de políticas públicas que garanticen un uso seguro, ético e inclusivo de estas tecnologías.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Tabla 5.

Estrategias para la integración efectiva de IA y robótica

Estrategia	Acción principal	Frecuencia (%)	Resultado esperado
Formación docente	Capacitación continua	88%	Mejora en prácticas pedagógicas
Integración curricular	Inclusión transversal	82%	Mayor coherencia educativa
Infraestructura	Inversión tecnológica	90%	Reducción de brecha digital
Ciberseguridad	Implementación de protocolos	85%	Protección de datos
Alianzas estratégicas	Cooperación interinstitucional	78%	Sostenibilidad de proyectos

Nota. Elaboración propia con base en resultados del estudio (2025).

La tabla 5 presenta las principales estrategias identificadas para la integración efectiva de estas tecnologías. Antes de su análisis, se observó una alta coincidencia en la importancia de la infraestructura y la formación docente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Tras su interpretación, se concluyó que las estrategias más relevantes se orientaron a fortalecer capacidades humanas y tecnológicas, destacando la necesidad de un enfoque integral que articule políticas públicas, educación y tecnología.

En conjunto, los resultados evidenciaron que la inteligencia artificial y la robótica educativa constituyeron elementos clave para la transformación del sistema educativo panameño, al promover el desarrollo de competencias digitales, investigativas y sociales. No obstante, también se identificaron limitaciones significativas que condicionaron su implementación, especialmente en lo relacionado con la desigualdad en el acceso a la tecnología, la formación docente y la infraestructura disponible. La ciberseguridad emergió como un eje transversal indispensable para garantizar la protección de la información y la confianza en el uso de estas herramientas. En síntesis, los hallazgos confirmaron que la integración de estas tecnologías requiere un enfoque estratégico, inclusivo y sostenible, que permita maximizar sus beneficios y reducir sus riesgos, contribuyendo así al fortalecimiento de la educación y al desarrollo social en Panamá.

En la discusión, los resultados obtenidos permiten interpretar de manera integral el papel de la inteligencia artificial y la robótica educativa en el contexto del sistema educativo panameño, evidenciando tanto su potencial transformador como las limitaciones que condicionan su implementación efectiva. En este sentido, los hallazgos confirman que la incorporación de estas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



tecnologías favorece la transición hacia modelos pedagógicos centrados en el estudiante, en los cuales la personalización del aprendizaje, la adaptabilidad de los contenidos y la retroalimentación inmediata se constituyen en elementos clave del proceso formativo (Holmes et al., 2019; Russell & Norvig, 2021). Esta transformación responde a las tendencias globales impulsadas por la digitalización educativa, donde la inteligencia artificial actúa como un catalizador de innovación pedagógica (UNESCO, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2014; European Commission, 2018).

En relación con el desarrollo de competencias, los resultados evidencian que el uso de la inteligencia artificial en entornos de robótica educativa contribuye significativamente al fortalecimiento del pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos y el trabajo colaborativo, en coherencia con el enfoque STEAM (Eguchi, 2014; Mubin et al., 2013). Asimismo, se observa un impacto positivo en la motivación estudiantil y en el desarrollo de habilidades investigativas, especialmente cuando se integran metodologías activas de aprendizaje (Chipantiza et al., 2024; Goodfellow et al., 2016). No obstante, a pesar de estos beneficios, los resultados revelan una brecha significativa entre el potencial teórico de la inteligencia artificial y su implementación práctica en el aula, explicada por limitaciones estructurales como la infraestructura tecnológica insuficiente, la conectividad restringida y la formación docente limitada, factores que continúan reproduciendo desigualdades en el acceso y uso de la tecnología (García & Pérez, 2021; Guevara, 2020; Van Dijk, 2020; Almanza, 2023).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Desde una perspectiva pedagógica, los hallazgos muestran que el profesorado tiende a emplear herramientas accesibles y de fácil implementación, lo que evidencia una adaptación a las condiciones del entorno, pero también una subutilización de herramientas avanzadas de inteligencia artificial orientadas al análisis de datos y la automatización inteligente (Google AI, 2020; Willcocks et al., 2017). Esta situación refleja que la integración tecnológica aún se encuentra en una fase incipiente, caracterizada por un uso predominantemente instrumental más que transformador, lo cual coincide con lo señalado por Holmes et al. (2019) respecto a los riesgos de incorporar estas tecnologías sin una adecuada mediación pedagógica. A su vez, los resultados evidencian que el impacto de la inteligencia artificial y la robótica trasciende el ámbito educativo, proyectándose hacia sectores como la salud y los sistemas de información, lo que refuerza su carácter transversal en el marco de la transformación digital (Brynjolfsson & McAfee, 2014), donde la robótica social desempeña un papel relevante al favorecer interacciones inclusivas y adaptativas (Fong et al., 2003; Mubin et al., 2013). En paralelo, los resultados ponen de manifiesto desafíos críticos en materia de ciberseguridad y ética digital, particularmente en lo relativo a la protección de datos personales, la transparencia algorítmica y el uso responsable de la información. En este contexto, la adopción de enfoques como el *privacy by design* se configura como una estrategia esencial para garantizar entornos educativos seguros, mediante la implementación de mecanismos de protección de la información desde la fase de diseño



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



(European Union, 2016; Müller, 2019). La ausencia de marcos normativos consolidados incrementa la vulnerabilidad de los sistemas educativos digitalizados, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las políticas públicas en este ámbito.

Finalmente, los hallazgos permiten afirmar que la integración efectiva de la inteligencia artificial y la robótica en el sistema educativo panameño requiere un enfoque sistémico que articule infraestructura tecnológica, formación docente, actualización curricular y políticas públicas coherentes con las demandas de la transformación digital (UNESCO, 2021; MEDUCA, 2023; SENACYT, 2022). En este sentido, la innovación educativa no depende exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino de su integración crítica y contextualizada en las prácticas

pedagógicas, evitando reproducir modelos tradicionales con herramientas avanzadas (Holmes et al., 2019; Fundación Telefónica Telos, 2025). En síntesis, los resultados confirman que estas tecnologías representan una oportunidad estratégica para el fortalecimiento educativo, cuyo impacto dependerá de la capacidad de garantizar una implementación equitativa, segura y sostenible.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió cumplir con el objetivo de analizar la integración de la inteligencia artificial y la robótica educativa y social en el sistema educativo panameño, identificando tanto sus potencialidades como las limitaciones que condicionan su implementación en contextos reales. A partir de los resultados obtenidos, se confirma que estas tecnologías representan un recurso estratégico para la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, al favorecer la personalización educativa, el fortalecimiento de competencias digitales y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad. En este sentido, su incorporación no solo responde a tendencias globales en innovación pedagógica, sino que también se configura como una necesidad para preparar a los estudiantes frente a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

No obstante, los hallazgos evidenciaron que el potencial transformador de la inteligencia artificial y la robótica educativa se encuentra condicionado por factores estructurales que limitan su alcance. La insuficiente infraestructura tecnológica, la desigualdad en el acceso a recursos digitales, las brechas de conectividad y la limitada formación docente constituyen obstáculos significativos que dificultan una implementación equitativa y sostenible. En consecuencia, se determina que la integración efectiva de estas tecnologías no depende únicamente de su disponibilidad, sino de la capacidad del



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



sistema educativo para generar condiciones adecuadas que permitan su apropiación pedagógica en distintos contextos, especialmente en aquellos más vulnerables.

Asimismo, se determinó que el nivel de adopción tecnológica por parte del profesorado tiende a concentrarse en herramientas accesibles y de fácil uso, lo que refleja una adaptación pragmática frente a las limitaciones existentes, pero también evidencia una subutilización de las capacidades avanzadas de la inteligencia artificial. Este aspecto pone de relieve la necesidad de fortalecer la formación docente desde una perspectiva integral, orientada no solo al manejo técnico de herramientas, sino a su integración didáctica, crítica y contextualizada dentro del currículo. En este sentido, la capacitación continua se consolida como un eje fundamental para garantizar la sostenibilidad y efectividad de las innovaciones educativas.

Por otra parte, la investigación permitió establecer que la inteligencia artificial y la robótica poseen un carácter transversal que trasciende el ámbito educativo, impactando sectores como la salud, los servicios y la gestión de la información. Esta interconexión evidencia que la educación desempeña un papel clave en la configuración de competencias que inciden directamente en el desarrollo social y productivo del país. En este contexto, la robótica social adquiere especial relevancia al posibilitar interacciones más inclusivas y adaptativas, lo que amplía las oportunidades de atención a la diversidad y fortalece los procesos de inclusión educativa.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



En relación con los aspectos éticos y de ciberseguridad, se confirma que estos constituyen elementos críticos en la implementación de tecnologías emergentes en educación. La preocupación por la protección de datos, la privacidad y el uso responsable de la información pone de manifiesto la necesidad de establecer marcos normativos claros y estrategias institucionales que garanticen entornos digitales seguros. La ciberseguridad, en este sentido, se posiciona como un componente indispensable para asegurar la confianza en el uso de la inteligencia artificial y la robótica, así como para proteger a los actores educativos frente a riesgos asociados a la digitalización.

De igual manera, los resultados permitieron identificar que la integración efectiva de estas tecnologías requiere un enfoque sistémico que articule dimensiones pedagógicas, tecnológicas e institucionales. La coordinación entre políticas públicas, inversión en infraestructura, actualización curricular y fortalecimiento de capacidades docentes emerge como una condición necesaria para avanzar hacia un modelo educativo innovador, inclusivo y sostenible. En este marco, la colaboración entre actores clave, incluyendo el sector público, el sector privado y las comunidades educativas, se configura como un factor determinante para potenciar el impacto de las iniciativas tecnológicas.

En síntesis, los resultados evidencian que la inteligencia artificial y la robótica educativa y social ofrecen una oportunidad significativa para transformar el sistema educativo panameño, pero su impacto dependerá de la capacidad para abordar de manera integral los desafíos identificados. La reducción de la brecha digital, la formación docente continua y la incorporación de principios éticos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



y de seguridad digital son elementos fundamentales para garantizar que estas tecnologías contribuyan efectivamente al desarrollo educativo y social. De esta manera, su implementación debe concebirse como un proceso progresivo, contextualizado y orientado a la equidad, que permita consolidar un ecosistema educativo acorde con las demandas contemporáneas.

En términos de recomendaciones, se considera imprescindible impulsar políticas públicas sostenidas que prioricen la inversión en infraestructura tecnológica y conectividad, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso, así como fortalecer programas de formación docente continua centrados en la integración pedagógica de la inteligencia artificial y la robótica. Resulta igualmente necesario promover la actualización curricular bajo enfoques interdisciplinarios como STEAM, fomentar alianzas estratégicas entre instituciones educativas, organismos gubernamentales y sector privado, y establecer marcos normativos claros en materia de ciberseguridad y ética digital. Asimismo, se recomienda incentivar la investigación aplicada en contextos locales que permita generar evidencia empírica para la toma de decisiones, garantizando que la adopción de estas tecnologías responda a las necesidades reales del sistema educativo panameño y contribuya a su desarrollo sostenible e inclusivo.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias bibliográficas

- Almanza, C. (2023, 14 de septiembre). Inteligencia artificial: ¿Qué está haciendo Panamá para adaptar la inteligencia artificial en la educación? *TVN Noticias*. https://www.tvn-2.com/contenido-exclusivo/haciendo-panama-adaptar-inteligencia-artificial_1_2078524.html
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Chipantiza, N. E. P., Palma, H. M. B. & Morocho, L. E. S. (2024). Análisis sistemático de integración de inteligencia artificial en el aprendizaje de la robótica en la educación secundaria. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 28(123), 111–121. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/811>
- Eguchi, A. (2014, 15 de marzo). *Robotics as a learning tool for educational transformation* [Ponencia]. IEEE Integrated STEM Education Conference, Princeton, NJ, Estados Unidos. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6817345>
- European Commission. (2018). *Artificial intelligence for Europe* [Comunicación]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0237>
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal





REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official*

Journal of the European Union. <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Fong, T., Nourbakhsh, I. & Dautenhahn, K. (2003). A survey of socially interactive robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3–4), 143–166. [https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00372-X](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00372-X)

Fundación Telefónica Telos. (2025). *Educación y tecnología en el siglo XXI.* <https://telos.fundaciontelefonica.com/>

García, L. & Pérez, A. (2021). Brechas digitales y educación en Panamá: Un análisis de acceso y equidad. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 18(2), 45–61. <https://doi.org/10.17398/1695-288X.18.2.45>

Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A. (2016). *Deep learning.* MIT Press. <https://www.deeplearningbook.org/>

Google AI. (2020). *Teachable Machine.* <https://teachablemachine.withgoogle.com/>

Guevara, M. (2020). *Desafíos de la integración tecnológica en la educación panameña* [Tesis de maestría, Universidad de Panamá]. Repositorio Institucional UP.

Holmes, W., Bialik, M. & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning.* Center for Curriculum Redesign.

Ministerio de Educación de Panamá. (2023). *Programas de formación docente en innovación tecnológica.* MEDUCA.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Mubin, O., Stevens, C. J., Shahid, S., Al Mahmud, A. & Dong, J.-J. (2013). A review of the applicability of robots in education. *Technology for Education and Learning*, 1(1), 1–7.

<https://doi.org/10.2316/Journal.209.2013.1.209-0015>

Müller, V. C. (2019). Ethics of artificial intelligence and robotics. En E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2019 ed.). Stanford University.

<https://plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/ethics-ai/>

Russell, S. & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4^a ed.). Pearson.

Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022, 23 de diciembre). *RoboCUP y RoboTIC, herramientas innovadoras de 'STEAM'*. Imagina.

<https://imagina.senacyt.gob.pa/2022/12/23/robocup-y-robotic-herramientas-innovadoras-de-steam/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). *Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development*. UNESCO Publishing.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366994>

Van Dijk, J. (2020). *The digital divide* (3^a ed.). Polity Press.

Willcocks, L., Lacity, M. & Craig, A. (2017). *Robotic process automation: Strategic transformation lever for global business services*. SB Publishing.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



Visibilidad institucional y percepción estudiantil del Centro Regional Universitario de San Miguelito

Institutional Visibility and Student Perception of the Regional University Center of San Miguelito
Visibilidade Institucional e Percepção Estudantil do Centro Regional Universitário de San Miguelito

Esther Clarke

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá.
esther.clarke@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0001-6823-2452>

Arturo González

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá.
arturo.gonzalez@up.ac.pa  <http://orcid.org/0000-0003-4165-2606>

Fecha de recepción: 17/3/26

Fecha de aceptación: 19/6/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a10070>

Resumen

La visibilidad institucional constituye un factor estratégico para el fortalecimiento de la identidad, el posicionamiento y la proyección social de las instituciones de educación superior. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la visibilidad institucional del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) a partir de las percepciones de los estudiantes sobre los mecanismos de comunicación y difusión implementados por la institución. La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto con diseño descriptivo, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de 132 estudiantes matriculados en la facultad de comunicación social, con el propósito de identificar sus percepciones respecto a los canales de comunicación, el acceso a la información institucional y el nivel de conocimiento sobre las actividades y servicios ofrecidos. Complementariamente, el componente cualitativo se apoyó en una entrevista semiestructurada realizada al director del CRUSAM, orientada a profundizar en las estrategias institucionales de comunicación y promoción. Los resultados evidenciaron una visibilidad institucional limitada, caracterizada por el predominio de la comunicación





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
ACADEMIC
RESOURCES



interpersonal como principal medio de conocimiento sobre la institución. Asimismo, se identificaron

debilidades en la presencia mediática, la señalización institucional y el aprovechamiento de los medios digitales para la difusión de información. Los estudiantes manifestaron la necesidad de fortalecer el uso de redes sociales y otras herramientas digitales para mejorar la interacción y el alcance institucional. Se concluye que la implementación de estrategias integrales de comunicación y marketing educativo resulta fundamental para fortalecer la identidad institucional, mejorar la percepción estudiantil y consolidar el posicionamiento del Centro Regional Universitario de San Miguelito en el ámbito de la educación superior panameña.

Palabras clave: Visualización, comunicación y desarrollo, percepción del entorno, educación superior, marketing.

Abstract

Institutional visibility is a strategic factor for strengthening the identity, positioning, and social projection of higher education institutions. In this context, this study aimed to analyze the institutional visibility of the San Miguelito Regional University Center (CRUSAM) based on students' perceptions of the communication and dissemination mechanisms implemented by the institution. The research employed a mixed-methods approach with a descriptive design, integrating quantitative and qualitative techniques to gain a broader understanding of the phenomenon under study. The quantitative component consisted of administering a structured questionnaire to a sample of 132 students enrolled in the Faculty of Social Communication. The purpose of this questionnaire was to identify their perceptions regarding communication channels, access to institutional information, and their level of knowledge about the activities and services offered. The qualitative component was based on a semi-structured interview with the director of CRUSAM, designed to delve deeper into the institution's communication and promotion strategies. The results revealed limited institutional visibility, characterized by the predominance of interpersonal communication as the primary means of learning about the institution. Weaknesses were also identified in media presence, institutional signage, and the use of digital media for information dissemination. Students expressed the need to strengthen the use of social media and other digital tools to improve interaction and institutional reach. It is concluded that the implementation of comprehensive communication and educational marketing strategies is fundamental to strengthening institutional identity, improving student perception, and consolidating the position of the San Miguelito Regional University Center within the Panamanian higher education sector.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Keywords: Visualization, communication and development, environmental perception, higher education, marketing.

Resumo

A visibilidade institucional é um fator estratégico para fortalecer a identidade, o posicionamento e a projeção social das instituições de ensino superior. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar a visibilidade institucional do Centro Universitário Regional de San Miguelito (CRUSAM) com base na percepção dos estudantes sobre os mecanismos de comunicação e divulgação implementados pela instituição. A pesquisa empregou uma abordagem mista com delineamento descritivo, integrando técnicas quantitativas e qualitativas para obter uma compreensão mais ampla do fenômeno em estudo. A componente quantitativa consistiu na aplicação de um questionário estruturado a uma amostra de 132 estudantes matriculados na Faculdade de Comunicação Social. O objetivo do questionário foi identificar suas percepções em relação aos canais de comunicação, ao acesso à informação institucional e ao seu nível de conhecimento sobre as atividades e serviços oferecidos. A componente qualitativa baseou-se em uma entrevista semiestruturada com o diretor do CRUSAM, elaborada para aprofundar as estratégias de comunicação e promoção da instituição. Os resultados revelaram uma visibilidade institucional limitada, caracterizada pela predominância da comunicação interpessoal como principal meio de conhecimento sobre a instituição. Também foram identificadas fragilidades na presença na mídia, na sinalização institucional e no uso de mídias digitais para a disseminação de informações. Os estudantes expressaram a necessidade de fortalecer o uso das mídias sociais e outras ferramentas digitais para melhorar a interação e o alcance institucional. Conclui-se que a implementação de estratégias abrangentes de comunicação e marketing educacional é fundamental para fortalecer a identidade institucional, melhorar a percepção dos estudantes e consolidar a posição do Centro Universitário Regional de San Miguelito no setor de ensino superior panamenho.

Palavras-chave: Visualização, comunicação e desenvolvimento, percepção do ambiente, ensino superior, marketing.

Introducción

En el ambiente actual de la educación superior, la visibilidad institucional constituye un componente



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



estratégico para el posicionamiento y la sostenibilidad de las universidades. La intensificación de la

competencia entre instituciones, la variedad de ofertas académicas y, cada vez más, la necesidad de fortalecer la comunicación institucional como instrumento en la proyección de la identidad, los valores y el servicio hacia los distintos grupos de interés se hace cada vez más evidente. La disposición de una universidad para expresar eficazmente su propuesta educativa influye en la percepción que los estudiantes, egresados y comunidad conserva sobre ella.

La comunicación institucional se ha establecido como una herramienta esencial para desarrollar tanto la identidad como la reputación organizacional. Varios estudios subrayan que las universidades deben implementar estrategias de comunicación coherentes y continuas que fomenten la interacción con sus públicos y fortalezcan su imagen (Capriotti y Zeler, 2023). De igual forma, una gestión estratégica de esta comunicación ayuda a construir reconocimiento, confianza y sentido de pertenencia entre los integrantes de la comunidad universitaria.

En años recientes, los avances digitales han transformado considerablemente los procesos comunicativos dentro de las instituciones educativas superiores. Plataformas como redes sociales y sitios web han emergido como canales vitales para diseminar información, interactuar con estudiantes y construir reputación institucional (Capriotti, Losada-Díaz y Martínez-Gras, 2023). En este sentido, aquellas universidades que implementan estrategias digitales integradas logran niveles más altos de visibilidad y participación por parte de sus públicos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
ACADEMIC
RESOURCES



La reputación institucional se presenta como otro elemento fundamental para el posicionamiento universitario. Schlesinger, Cervera-Taulet y Wymer (2023) argumentan que aspectos como la imagen de marca, así como la satisfacción e identificación estudiantil con su universidad afectan considerablemente las intenciones de recomendación y generan una percepción positiva de la institución. Por lo tanto, las acciones comunicativas no solo deben enfocarse en informar; también es necesario fortalecer los vínculos emocionales y la afinidad con la organización.

Asimismo, el compromiso social universitario representa un componente estratégico que refuerza tanto la legitimidad como el alcance institucional. Según Gaete-Quezada (2023), aquellas instituciones que integran prácticas socialmente responsables en sus gestiones optimizan su relación con la comunidad externa mientras consolidan una imagen favorable ante ella.

Recientemente se ha evidenciado en literaturas académicas que muchas universidades enfrentan retos significativos relacionados con su gestión comunicativa e integración efectiva del entorno digital. Capriotti, Carretón y Zeler (2024) indican que establecer interacciones efectivas a través de redes sociales puede ser una oportunidad valiosa para aumentar la visibilidad e intensificar las relaciones con diferentes públicos universitarios. Asimismo, Andrade-Vargas, Portugal, Sandoval-Romero y Labanda-Jumbo (2024) destacan la creciente importancia de desarrollar competencias digitales adecuadas y de utilizar estratégicamente plataformas como YouTube e Instagram en los procesos de comunicación



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



universitaria. Del mismo modo, Andrade-Vargas et al. (2024) señalan la progresiva importancia de las competencias digitales y la utilización estratégica de plataformas como YouTube e Instagram en los procesos de divulgación universitarios.

Estos desafíos son aún más pronunciados en centros universitarios regionales debido a limitaciones en recursos disponibles, menor cobertura mediática y escasa presencia digital. La falta de estrategias integrales puede repercutir negativamente en el reconocimiento institucional, así como limitar esfuerzos por captar estudiantes o vincularse con comunidades externas; todo esto restringe posibilidades para un crecimiento sostenible.

En el caso del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM), a pesar su trayectoria académica desde 1993 contribuyendo a la formación profesional, mantiene aún ciertos retos respecto a su visibilidad institucional. Entre estos destacan: presencia mediática limitada; poca difusión sobre actividades realizadas; además del escaso aprovechamiento digital orientado a promover ofertas académicas o servicios disponibles.

Ante esta situación actual resulta conveniente examinar cómo perciben los estudiantes los mecanismos utilizados por esta institución en materia de difusión, con el fin de identificar factores influyentes en la visibilidad o el posicionamiento. En conclusión, el objetivo central del presente estudio es analizar esa visibilidad institucional del CRUSAM basado en la percepción de los estudiantes sobre los mecanismos de comunicación buscando resaltar elementos limitantes y a la vez enfatizando la relevancia que tiene



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



una buena estrategia comunicacional dentro los contextos regionales educativos.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral de la visibilidad institucional del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) y de las percepciones estudiantiles asociadas a este fenómeno. La combinación de ambos enfoques permitió complementar la medición de variables mediante datos numéricos con la interpretación de experiencias, opiniones y valoraciones de los actores involucrados, favoreciendo una comprensión más amplia del objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El estudio se enmarcó en un alcance descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal, dado que la información fue recopilada en un único momento temporal sin manipulación deliberada de las variables. La investigación estuvo orientada a describir las percepciones de los estudiantes respecto a los mecanismos de comunicación institucional, los canales de información utilizados por la universidad y los elementos que inciden en la visibilidad institucional del CRUSAM.

La población de estudio estuvo constituida por estudiantes de la Facultad de Comunicación Social del Centro Regional Universitario de San Miguelito. La recopilación de la información se realizó durante el segundo semestre académico de 2021. Para la fase cuantitativa se seleccionó una muestra de 132



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



estudiantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los participantes durante el período de aplicación de los instrumentos.

La recolección de los datos cuantitativos se efectuó mediante un cuestionario estructurado integrado por preguntas cerradas relacionadas con el conocimiento de la institución, los medios y canales de comunicación utilizados para acceder a la información institucional, la percepción sobre la señalización del campus y la valoración general de la visibilidad del centro universitario. El instrumento fue aplicado de forma presencial y permitió obtener información susceptible de análisis estadístico descriptivo.

La fase cualitativa se desarrolló mediante una entrevista semiestructurada dirigida al director del CRUSAM. Esta técnica tuvo como finalidad profundizar en la comprensión de las estrategias institucionales de comunicación, promoción y posicionamiento implementadas por el centro universitario, así como contrastar y complementar los hallazgos obtenidos a partir de la información cuantitativa.

Las fuentes de información incluyeron datos primarios obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y la entrevista, así como datos secundarios procedentes de artículos científicos, documentos institucionales y literatura especializada relacionada con la comunicación institucional, el marketing educativo, la reputación organizacional y la educación superior.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



El procesamiento y análisis de los datos cuantitativos se realizó mediante estadísticas descriptivas, utilizando frecuencias absolutas y porcentajes para la organización, presentación e interpretación de los resultados. Por su parte, la información cualitativa derivada de la entrevista fue examinada mediante análisis temático, identificando categorías y patrones de significado que permitieron contextualizar, complementar y enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron integrados mediante un proceso de triangulación metodológica, favoreciendo una comprensión más amplia de la percepción estudiantil sobre la visibilidad institucional del CRUSAM y de los factores comunicacionales que influyen en su posicionamiento dentro del contexto universitario.

Resultados

Los datos alcanzados del cuestionario aplicado a 132 estudiantes del CRUSAM evidencian debilidades en la visibilidad institucional del centro.

En la muestra predominó el sexo femenino (73.48 %), con mayor representación del grupo etario de 18 a 28 años (80.30 %). El 43.9 % de los participantes indicó estar laboralmente activo (Figura 1).

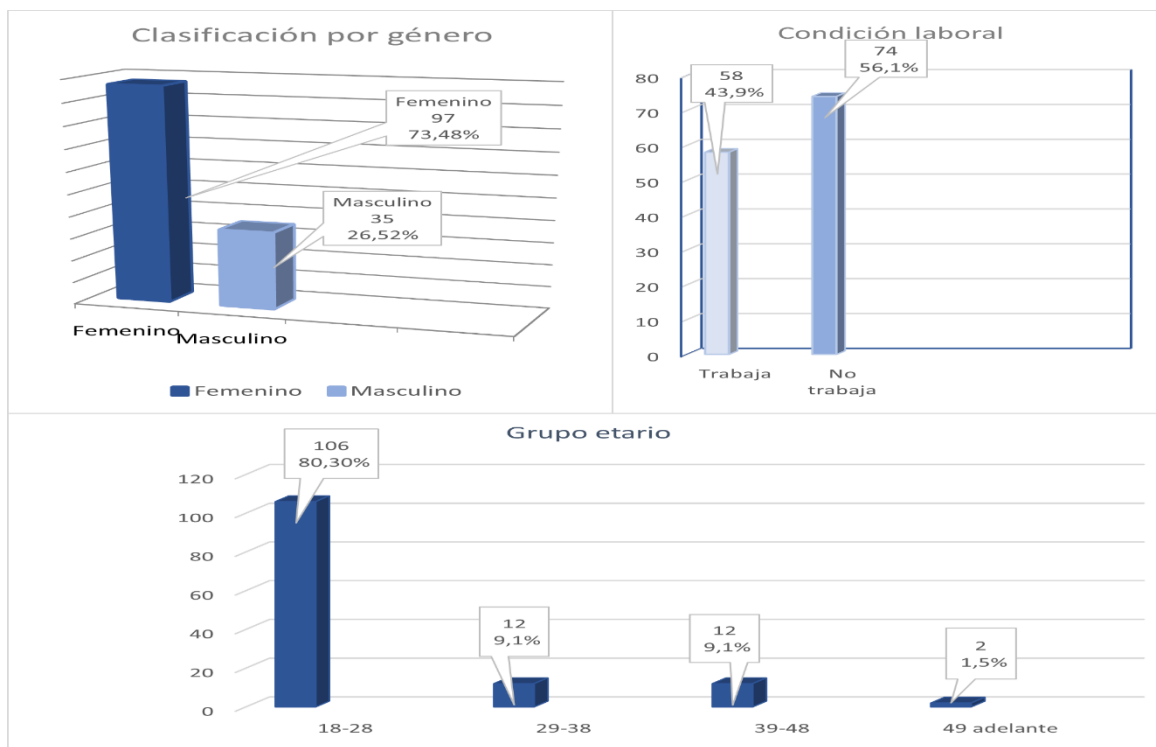


DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Figura 1.

Distribución de la muestra según sexo, grupo etario y condición laboral





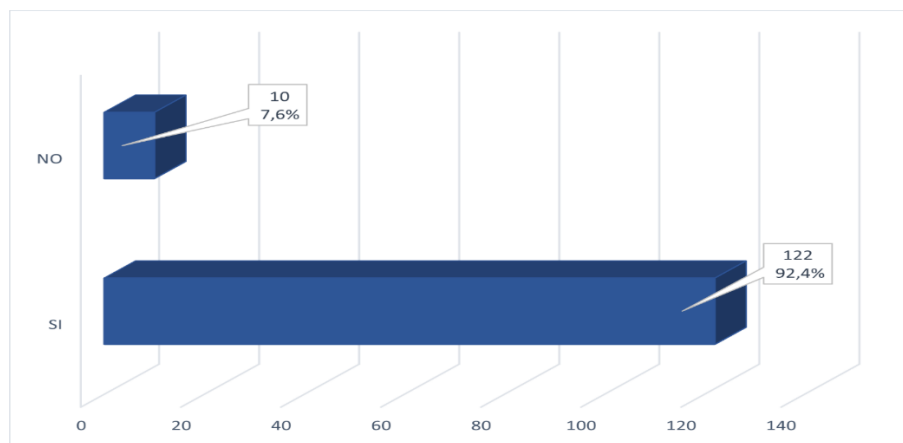
Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



El 92.4 % manifestó conocer previamente el CRUSAM antes de su matrícula, mientras que el 7.6 % no lo conocía. Sin embargo, el análisis de los canales de información evidencia predominio de medios informales (Figura 2).

Figura 2.

Conocimiento previo del CRUSAM antes de matricularse.



Los resultados muestran que el 79.5 % de los estudiantes conoció el Centro Regional Universitario de San Miguelito a través de canales informales de comunicación, principalmente por recomendaciones de familiares (42.4 %) y amigos (37.1 %). En contraste, los mecanismos formales de difusión institucional registraron una incidencia considerablemente menor, destacándose los materiales



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



promocionales (3.8 %), los medios de comunicación (2.3 %) y las campañas publicitarias (1.5 %) (Figura 3).

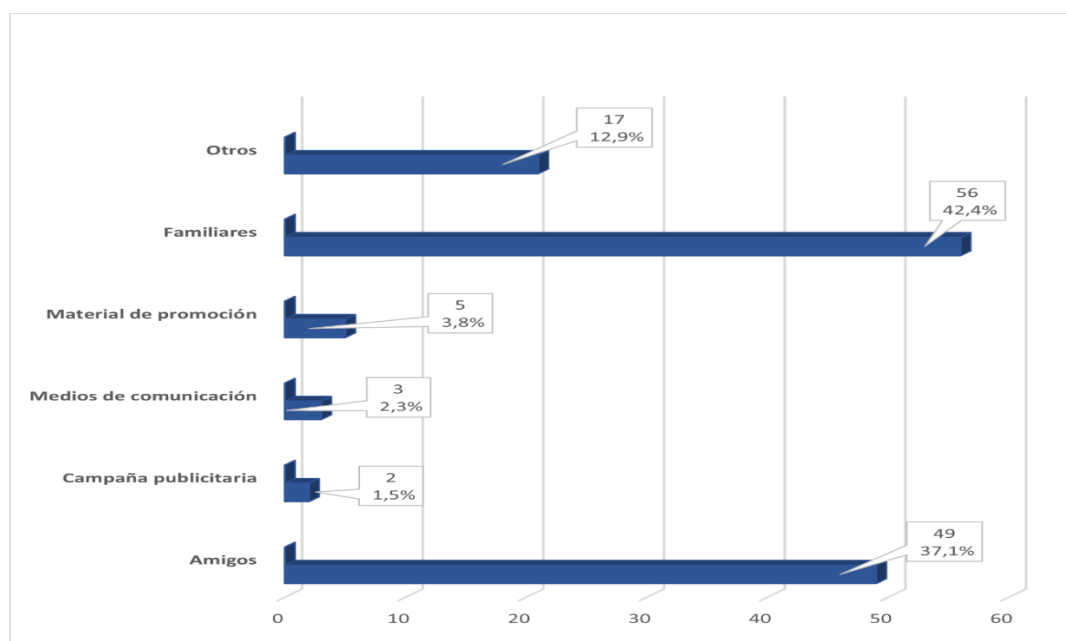
Estos hallazgos evidencian una marcada dependencia de las redes interpersonales como principal vía de acceso a la información institucional, lo que sugiere limitaciones en el alcance y efectividad de las estrategias formales de comunicación implementadas por el CRUSAM. La escasa participación de los medios institucionales en el proceso de captación y reconocimiento del centro universitario refleja oportunidades de mejora en materia de promoción, posicionamiento y visibilidad ante los potenciales estudiantes.

Asimismo, los resultados permiten inferir que la comunicación institucional no ha logrado consolidarse como una fuente relevante de información para la población estudiantil, situación que podría afectar la proyección y el reconocimiento del centro en su área de influencia. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo planteado por Andrade-Vargas et al. (2024), quienes sostienen que numerosas instituciones universitarias latinoamericanas continúan dependiendo de mecanismos tradicionales de difusión y de redes informales de comunicación, limitando con ello su capacidad de alcance, competitividad y posicionamiento institucional en entornos educativos cada vez más digitalizados.



Figura 3.

Canales mediante los cuales los estudiantes conocieron el CRUSAM.

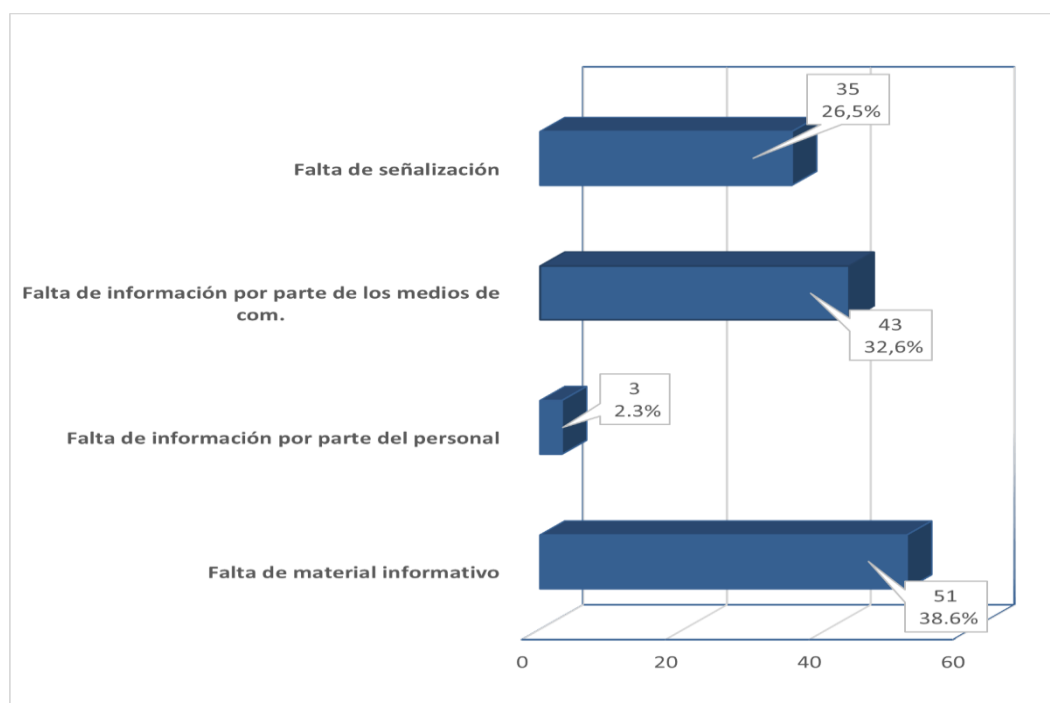


Según la percepción de los estudiantes, el desconocimiento del CRUSAM responde fundamentalmente a la escasa disponibilidad de material informativo (38.6 %), la reducida presencia mediática de la institución (32.6 %) y la limitada señalización de sus instalaciones (26.5 %), factores que afectan su visibilidad institucional (Figura 4).



Figura 4.

Factores asociados al desconocimiento del CRUSAM.



Los resultados evidencian que los estudiantes consideran prioritario fortalecer los canales digitales de comunicación institucional, destacándose el uso de redes sociales (37.9 %) y el fortalecimiento de la página web institucional (26.5 %) como las principales necesidades identificadas. Asimismo, los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participantes señalaron la conveniencia de incorporar otros medios de difusión que permitan ampliar el acceso a la información relacionada con la oferta académica, los servicios y las actividades desarrolladas por el centro universitario (Figura 5).

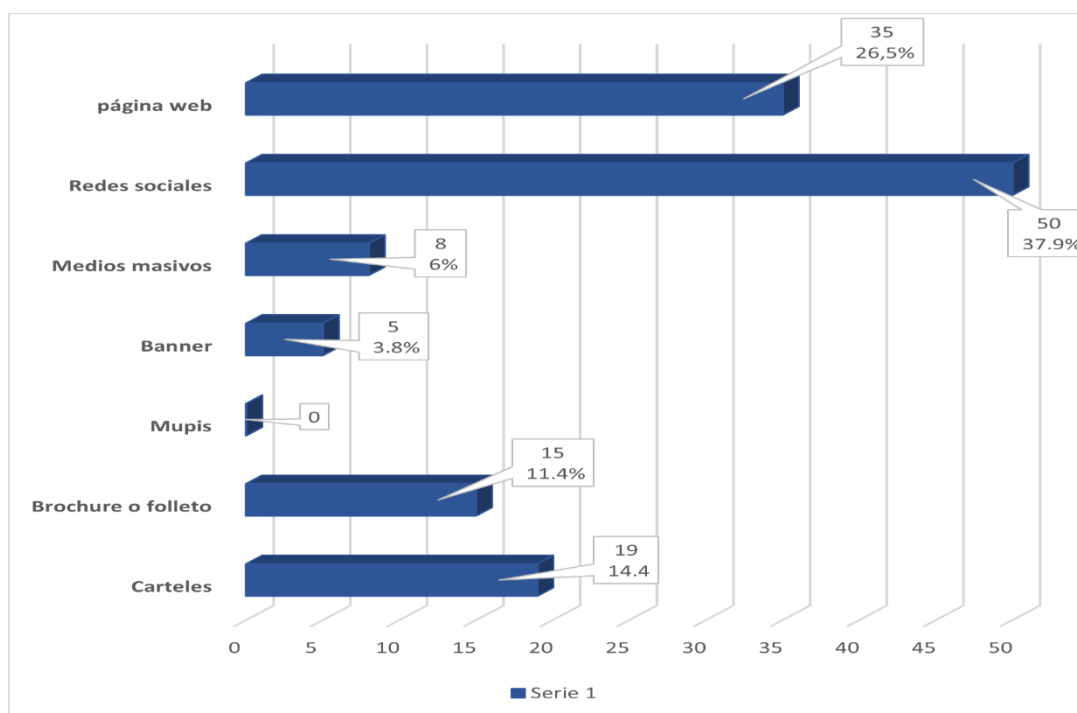
Estos hallazgos reflejan la creciente importancia de las plataformas digitales como herramientas estratégicas para la comunicación y promoción institucional en el ámbito de la educación superior. La preferencia manifestada por los estudiantes hacia las redes sociales y los entornos web sugiere la necesidad de fortalecer la presencia digital del CRUSAM mediante acciones de comunicación más dinámicas, accesibles y orientadas a las características de las nuevas generaciones de usuarios.

Los resultados coinciden con lo planteado por Rivero Jiménez, León Urdaneta y Flores Nessi (2022), quienes destacan la importancia de implementar estrategias de marketing apoyadas en las nuevas tecnologías para mejorar el posicionamiento de las instituciones educativas, incrementar su visibilidad y fortalecer su capacidad para atraer nuevos estudiantes en un entorno cada vez más competitivo. En consecuencia, el fortalecimiento de los canales digitales de comunicación constituye una oportunidad para optimizar la proyección institucional y consolidar la presencia del CRUSAM dentro de la comunidad educativa y su entorno social.



Figura 5.

Necesidades de comunicación y posicionamiento del CRUSAM según los estudiantes.



Los resultados evidencian una valoración altamente favorable por parte de los estudiantes respecto a la creación de un Departamento de Publicidad y Mercadeo en el Centro Regional Universitario de San Miguelito. En este sentido, el 92.2 % de los encuestados manifestó que la implementación de esta unidad resulta necesaria para fortalecer los procesos de comunicación, promoción y vinculación institucional con la comunidad (Figura 6).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

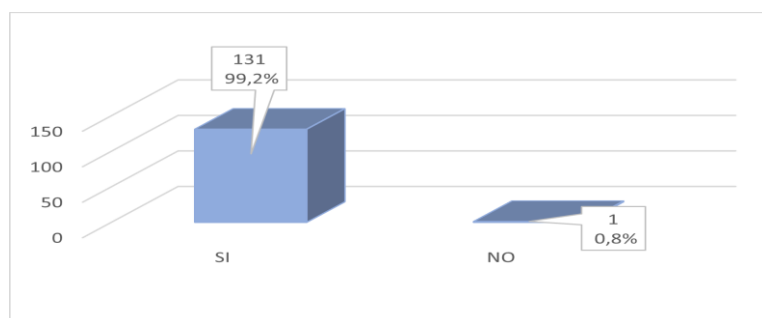


La amplia aceptación de esta propuesta sugiere que los estudiantes perciben la existencia de oportunidades de mejora en las estrategias de difusión y posicionamiento institucional actualmente desarrolladas por el centro universitario. Asimismo, esta percepción refleja la importancia que los participantes atribuyen a la gestión estratégica de la comunicación y el mercadeo como mecanismos para incrementar la visibilidad institucional, fortalecer la identidad organizacional y proyectar de manera más efectiva la oferta académica y los servicios que brinda la institución.

Estos hallazgos permiten inferir que la creación de un Departamento de Publicidad y Mercadeo podría constituirse en una estrategia relevante para fortalecer la interacción entre el CRUSAM y su entorno social, favoreciendo una mayor presencia institucional y una comunicación más efectiva con los distintos grupos de interés.

Figura 6

Creación de un departamento de publicidad y mercadeo





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la visibilidad institucional del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) se sustenta predominantemente en mecanismos informales de comunicación, particularmente a través de familiares y amigos. Este hallazgo sugiere que el posicionamiento del centro universitario se encuentra estrechamente vinculado a procesos de recomendación interpersonal y reputación percibida, más que a estrategias institucionales planificadas de comunicación y promoción. Si bien la comunicación interpersonal constituye un mecanismo valioso para la difusión de información, la dependencia excesiva de este recurso puede limitar el alcance institucional y reducir las oportunidades de interacción con potenciales estudiantes que no forman parte de las redes sociales cercanas a la comunidad universitaria.

En este sentido, los resultados coinciden con lo planteado por Capriotti y Zeler (2023), quienes sostienen que la comunicación institucional constituye un elemento estratégico para fortalecer la visibilidad, el reconocimiento y la legitimidad de las instituciones de educación superior. Asimismo, los hallazgos respaldan lo señalado por Schlesinger, Cervera-Taulet y Wymer (2023), quienes destacan que la satisfacción, identificación y sentido de pertenencia de los estudiantes influyen significativamente en las intenciones de recomendación y en la construcción de una imagen positiva de la institución. No obstante, aunque estas dinámicas favorecen la difusión espontánea de la información,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



por sí solas resultan insuficientes para garantizar un posicionamiento institucional sólido en entornos educativos caracterizados por una creciente competencia y diversificación de la oferta académica.

Otro aspecto relevante identificado en la investigación corresponde a las limitaciones percibidas en los canales formales de comunicación institucional. La escasa presencia en medios de comunicación, la limitada disponibilidad de material promocional y las deficiencias en la señalización institucional fueron señaladas por los estudiantes como factores que afectan el conocimiento y reconocimiento del CRUSAM. Estos resultados sugieren la existencia de debilidades en la gestión de la comunicación estratégica, las cuales podrían repercutir en la construcción de la identidad institucional y en la capacidad de proyectar de manera efectiva la oferta académica y los servicios universitarios hacia la comunidad.

Los hallazgos guardan relación con las aportaciones de Isasi, Narvaiza y Gibaja (2021), quienes enfatizan la necesidad de que las instituciones de educación superior desarrollen planes integrales de comunicación capaces de articular distintos canales, mensajes y públicos de interés con el propósito de consolidar una imagen institucional coherente, consistente y sostenible en el tiempo. Desde esta perspectiva, la visibilidad institucional no depende exclusivamente de la existencia de actividades promocionales aisladas, sino de la implementación de estrategias sistemáticas orientadas a fortalecer la identidad corporativa y el vínculo con la sociedad.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Por otra parte, la investigación pone de manifiesto una clara demanda estudiantil por el fortalecimiento de los canales digitales de comunicación, especialmente mediante el uso de redes sociales y la optimización de la página web institucional. Esta tendencia refleja la transformación de los hábitos de consumo informativo y la creciente importancia de los entornos digitales en los procesos de búsqueda, acceso y evaluación de información educativa. En consecuencia, la presencia activa y estratégica en plataformas digitales se configura como un factor clave para incrementar la visibilidad institucional y favorecer una comunicación más efectiva con los distintos públicos universitarios.

Estos resultados son consistentes con lo planteado por Capriotti, Losada-Díaz y Martínez-Gras (2023), quienes señalan que las redes sociales se han consolidado como herramientas estratégicas para fortalecer la comunicación universitaria, ampliar el alcance de los mensajes institucionales y fomentar mayores niveles de interacción y compromiso con las audiencias. De igual manera, coinciden con Andrade-Vargas, Portugal, Sandoval-Romero y Labanda-Jumbo (2024), quienes destacan la importancia de desarrollar competencias digitales y aprovechar estratégicamente las plataformas tecnológicas como recursos fundamentales para la gestión de la comunicación en las instituciones de educación superior.

Asimismo, la elevada aceptación de la propuesta de crear un Departamento de Publicidad y Mercadeo evidencia el reconocimiento, por parte de los estudiantes, de la necesidad de profesionalizar y fortalecer



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



la gestión comunicacional del CRUSAM. La amplia aprobación de esta iniciativa puede interpretarse como una manifestación de las expectativas estudiantiles respecto a una mayor presencia institucional, una comunicación más dinámica y una estrategia de promoción más efectiva. En este sentido, los planteamientos de Grajales-Montoya, Gómez-Bayona y Coronado-Ríos (2020) respaldan estos resultados al señalar que la comunicación estratégica sustentada en principios de marketing contribuye al fortalecimiento institucional, favorece la construcción de una imagen corporativa sólida y mejora las relaciones con los diversos grupos de interés.

En términos generales, los hallazgos permiten inferir que las limitaciones de visibilidad identificadas en el CRUSAM no obedecen únicamente a la insuficiencia de acciones promocionales, sino también a la ausencia de una estrategia integral de comunicación que articule de manera coherente la identidad institucional, la reputación organizacional, la presencia digital y la vinculación con la comunidad. En consecuencia, el fortalecimiento de la comunicación estratégica emerge como una necesidad institucional prioritaria y como una oportunidad para mejorar el posicionamiento del centro universitario, incrementar su reconocimiento social y consolidar su competitividad dentro del sistema de educación superior.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



CONCLUSIONES

Esta investigación permitió el análisis de la visibilidad del Centro Regional Universitario de San

Miguelito (CRUSAM) basado en las percepciones de los estudiantes sobre los mecanismos de comunicación y difusión implementados por la institución.

Los hallazgos revelaron que, a pesar de la trayectoria académica y la contribución educativa del centro universitario, aún existen limitaciones en su posicionamiento y reconocimiento dentro de la comunidad. Se observó que el conocimiento del CRUSAM se obtiene en gran medida a través de canales informales como la familia y los amigos, lo que refleja la limitada efectividad de las medidas de comunicación y promoción institucionales. Se encontraron varias debilidades en cuanto a la presencia en los medios, la disponibilidad de materiales informativos, la señalización institucional y el uso de plataformas digitales para promover la oferta académica y los servicios universitarios. Según los estudiantes, la comunicación digital debe fortalecerse, destacando la importancia de las redes sociales y un sitio web actualizado como estrategias importantes para mejorar la interacción con el público y reforzar la visibilidad institucional.

De igual manera, el alto nivel de aceptación para el establecimiento de un Departamento de Publicidad y Mercadeo sugiere la necesidad de una estructura dedicada a apoyar la planificación y ejecución de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



acciones de comunicación permanentes.

Estos hallazgos afirman la importancia de la visibilidad institucional en los centros universitarios regionales para facilitar la formulación de estrategias de comunicación integrales con énfasis en la identidad institucional, la reputación organizacional y el compromiso comunitario. Por lo tanto, las

herramientas digitales y la gestión estratégica de la comunicación crean oportunidades para mejorar aún más el posicionamiento del CRUSAM en el ámbito de la educación superior.

Finalmente se recomienda que se diseñe e implemente un plan de comunicación institucional que integre actividades de comunicación digital, promoción académica, gestión de redes sociales y compromiso comunitario, con el objetivo de reforzar la proyección institucional y contribuir al logro de los objetivos estratégicos del Centro Regional Universitario de San Miguelito.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

- Andrade-Vargas, L., Portugal, R., Sandoval-Romero, Y., & Labanda-Jumbo, C. (2024). YouTube and Instagram in higher education: Media competencies of university teachers. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 27(2). <https://doi.org/10.5944/ried.27.2.39080>
- Capriotti, P., & Zeler, I. (2023). Analysing effective social media communication in higher education institutions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 656. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02187-8>
- Capriotti, P., Carretón, C., & Zeler, I. (2024). Exploring interactivity strategies insocial media communications of leading universities: A cross-continental study. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241259399>
- Capriotti, P., Losada-Díaz, J. C., & Martínez-Gras, R. (2023). Evaluating the content strategy developed by universities on social media. *Profesional de la Información*, 32(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.10>
- Gaete-Quezada, R. (2023). Responsabilidad social universitaria como ámbito estratégico para las instituciones de educación superior. *PODIUM*, 43, 19–40. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.02>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Gómez-Bayona, L., Arrubla-Zapata, J. P., Aristizábal-Valencia, J., & Restrepo-Rojas, M. J. (2020).

Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España. *Retos*, 20, 434–446. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.09>

Grajales-Montoya, N., Gómez-Bayona, L., & Coronado-Ríos, B. (2020). Strategic communication based on marketing at educational institutions. *Revista CEA*, 6(12).

<https://doi.org/10.22430/24223182.1684>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. DOI:

<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

Isasi, J. G., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2021). Revisiting integrated marketing communication (IMC): A scale to assess IMC in higher education. *Journal of Marketing for Higher*

Education, 31(1), 58–90. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1758283>

Rivero Jiménez, M. J., León Urdaneta, E. D., & Flores Nessi, E. M. (2022). Tendencias actuales y estrategias del marketing educativo en instituciones universitarias: Una revisión de la literatura científica. *Exterior*, 1(1). <https://doi.org/10.56880/exterior11.7>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Schlesinger, W., Cervera-Taulet, A., & Wymer, W. (2023). La influencia de la imagen de marca universitaria, la satisfacción y la identificación con la universidad en las intenciones de recomendación boca a boca de los egresados. *Journal of Marketing for Higher Education*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1874588>

Väliverronen, E., Sihvonen, T., Laaksonen, S. M., & Koskela, M. (2022). Branding the “wow-academy”: The risks of promotional culture and quasi-corporate communication in higher education. *Studies in Communication Sciences*, 22(3), 493–513. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2022.03.3285>

Zeler, I., Capriotti, P., & Oliveira, A. (2023). Treinta años de producción científica sobre comunicación institucional de las universidades: Evolución histórica de 1990 a 2020. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 235–246. <https://doi.org/10.5209/esmp.80639>



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Gobierno, gobernanza y gobernabilidad: tres pilares para comprender la gestión pública en Panamá

Government, Governance and Governability: Three Pillars for Understanding Public Management in Panama

Governo, Governança e Governabilidade: Três Pilares para Compreender a Gestão Pública no Panamá

Ana Rosa Villarreal Caicedo

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

ana.villarrealc@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0004-4633-8637>

Fecha de recepción: 13/2/26

Fecha de aceptación: 9/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a10255>

Resumen

El análisis de la gestión pública en Panamá requiere comprender la interacción entre tres conceptos fundamentales: gobierno, gobernanza y gobernabilidad. Se analizó cómo estos componentes se articulan en el contexto panameño para explicar la capacidad del Estado de diseñar políticas, coordinar actores y sostener la estabilidad institucional. Se empleó una metodología cualitativa de revisión documental basada en la literatura académica, informes institucionales y referentes teóricos de la Administración Pública y las Ciencias Políticas. Los resultados de la búsqueda mostraron una aproximación que permitió identificar patrones, tensiones y avances en la práctica gubernamental del país. El estudio evidenció que el gobierno constituye la estructura formal encargada de ejercer autoridad, administrar recursos y ejecutar políticas públicas. La gobernanza amplía el enfoque hacia procesos colaborativos que involucran a actores estatales, privados, comunitarios y multilaterales, donde se resaltó la importancia de la transparencia, participación y coordinación interinstitucional. La gobernabilidad, por su parte, reflejó el nivel de estabilidad, legitimidad y eficacia con que el sistema





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



político implementa decisiones y responde a las demandas sociales. Se concluye que Panamá ha avanzado en materia de modernización administrativa y en mecanismos de participación y control

ciudadano; sin embargo, persisten desafíos como la fragmentación institucional, la desigual capacidad de gestión y la necesidad de fortalecer la confianza pública. Comprender la relación entre gobierno, gobernanza y gobernabilidad permite visualizar rutas para mejorar la eficiencia y eficacia estatal para consolidar políticas públicas de largo plazo.

Palabras clave: Gestión, institucionalización, política gubernamental, gestión de recursos

Abstract

Analyzing public management in Panama requires understanding the interaction between three fundamental concepts: government, governance, and governability. This study analyzed how these components are articulated within the Panamanian context to explain the State's capacity to design policies, coordinate actors, and maintain institutional stability. A qualitative document review methodology was employed, drawing on academic literature, institutional reports, and theoretical frameworks from Public Administration and Political Science. The results of the search revealed an approach that allowed for the identification of patterns, tensions, and progress in the country's governmental practices. The study demonstrated that the government constitutes the formal structure responsible for exercising authority, managing resources, and implementing public policies. Governance broadens the focus to include collaborative processes involving state, private, community, and multilateral actors, highlighting the importance of transparency, participation, and inter-institutional coordination. Governability, for its part, reflected the level of stability, legitimacy, and effectiveness with which the political system implements decisions and responds to social demands. The study concludes that Panama has made progress in administrative modernization and in mechanisms for citizen participation and oversight. However, challenges persist, such as institutional fragmentation, unequal management capacity, and the need to strengthen public trust. Understanding the relationship among government, governance, and governability allows us to envision pathways to improve state efficiency and effectiveness to consolidate long-term public policies.

Keywords: Management, institutionalization, government policy, resource management.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Resumo

A análise da gestão pública no Panamá precisa compreender as interações entre três conceitos fundamentais: governo, governança e governabilidade. Inicialmente, analisou-se a maneira como estes componentes se articulam no contexto do país, com o intuito de explicar a capacidade do Estado de desenhar políticas, coordenar atores e manter a estabilidade institucional. Para isso, empregou-se uma metodologia qualitativa de revisão da documentação baseada na literatura acadêmica, informes institucionais e referências teóricas da Administração Pública e das Ciências Políticas. Os resultados da pesquisa mostram uma aproximação que permitiu identificar padrões, tensões e avanços na prática governamental no país. Ao detalhar cada conceito, o estudo evidenciou que o governo constitui a estrutura formal encarregada de exercer autoridade, administrar recursos e executar políticas públicas. Em seguida, observou-se que a governança amplia o enfoque para processos colaborativos que incluem atores estatais, privados, comunitários e multilaterais, ressaltando a importância da transparência, participação e coordenação interinstitucional. Por fim, a governabilidade espelha a estabilidade, legitimidade e eficácia do sistema político na tomada de decisões e na resposta às demandas sociais. Diante disso, conclui-se que o Panamá tem avançado na tarefa de modernização administrativa e nos mecanismos de participação e controle cidadão, embora persistam desafios como a fragmentação institucional, a desigual capacidade de gestão e a necessidade de fortalecer a confiança pública. Assim, entende-se a relação entre governo, governança e eficiência estatal como fundamental para consolidar políticas públicas a longo prazo.

Palavras chave: Gestão, institucionalização, política governamental, gestão de recursos.

Introducción

En las últimas décadas, el estudio del poder público ha experimentado una profunda transformación conceptual (Peters, 2012; Avalor, 2023). Algunos autores han resaltado que los términos gobierno, gobernanza y gobernabilidad han adquirido relevancia en el análisis político y administrativo; no solo por su valor teórico, sino por su utilidad para comprender la complejidad de las sociedades contemporáneas (Peters, 2012; Rothstein, 2012; Fukuyama, 2013). Así mismo, Huntington (1968) y Linz y Stepan (1996), sostienen que estos conceptos suelen utilizarse como sinónimos. No obstante,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



cada uno describe dimensiones distintas del ejercicio del poder y de la capacidad del Estado para responder a las demandas sociales. Otros autores, sostienen que diferenciar y articular estos conceptos es fundamental para evaluar la acción pública y los desafíos que enfrentan los sistemas políticos actuales (Bevir, 2010; Rhodes, 2012). Seijo-Villamizar (2024) explica sobre la relevancia de la Administración y los estudios asociados a la gestión pública como medio de que permea para el cambio social, económico, político y ambiental.

Los estudios contemporáneos de la administración pública, los conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad se han convertido en herramientas analíticas esenciales para comprender la complejidad del ejercicio del poder. Aunque a menudo se utilizan como sinónimos, cada uno describe las distintas funciones del Estado y de su relación con la sociedad. La literatura reciente entre 2020–2025, muestra que los Estados enfrentan desafíos producto de las crisis globales, las cuales han puesto a prueba la resiliencia institucional y la capacidad de respuesta gubernamental (Boin et al.2020; Peters, 2021). Al mismo tiempo, las demandas ciudadanas y la presión por mayor legitimidad democrática han reconfigurado las formas tradicionales de gobierno, promoviendo modelos más participativos y colaborativos (Ansell y Torfing, 2021). Sumado a esto, las transformaciones y las nuevas tecnologías emergentes, han obligado a los Estados a adaptar sus estructuras y procesos para mantener eficacia, eficiencia y control en entornos digitalizados (Christensen and Laegreid, 2020). Diversos autores coinciden en que estas tensiones ayudan a modificar las capacidades del Estado, afectando las competencias técnicas y la coordinación interinstitucional (Wu et al., 2018), y modifican los modelos de interacción entre actores públicos y privados, especialmente en contextos de crisis múltiples (Bauer





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



et al., 2021).

Tradicionalmente el gobierno se refiere al conjunto de instituciones y autoridades que ejercen el poder político formal dentro del Estado (Heywood, 2015). Implica dirección, control y toma de decisiones orientadas al interés público, operando bajo normas jurídicas y estructuras jerárquicas de origen constitucional, (Weber, 1978; Peters, 2010), además de los mecanismos de representación democrática (Held, 2006; Schmitt, 2024). El gobierno en la teoría política contemporánea, se considera un actor central, pero no exclusivo, en la conducción de la sociedad y su capacidad de acción va a depender de factores institucionales, recursos administrativos y del contexto socioeconómico. La literatura señala que los modelos verticales y centralizados de gobierno han sido tensionados por la complejidad social, la globalización y la emergencia de actores no estatales (Avalle, 2023).

La noción de gobernanza surge como respuesta a las limitaciones del modelo estatal jerárquico (Rhodes, 1996). Se refiere al conjunto de interacciones que se llevan a cabo para resolver problemas y crear oportunidades sociales, incluida la formulación y aplicación de principios que guían esas interacciones. A diferencia del gobierno, la gobernanza enfatiza los procesos horizontales, con participación del Estado, sociedad civil, el mercado y la coordinación en redes; concebida como un modo de acción pública donde las decisiones no se producen únicamente desde el aparato estatal, a través de mecanismos colaborativos y negociados que se distribuyen (Kooiman, 2003), razones que explican la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



interacción de esos actores como una nueva forma de gobernar más cooperativa en la formulación y aplicación de la política y las políticas públicas (Martínez, 2005).

Valdés Ugalde (2025) señala que la gobernanza implica analizar cómo las instituciones estructuran las relaciones entre actores y cómo estos internalizan reglas, incentivos y normas en contextos de desigualdad y preferencias heterogéneas, donde se reconoce la complejidad de los sistemas sociales y la necesidad de mecanismos flexibles, adaptativos y participativos para gestionar problemas públicos que superan la capacidad unilateral del Estado.

La gobernabilidad se refiere a la capacidad efectiva del sistema político para tomar decisiones, implementarlas y mantener estabilidad, garantizando orden, legitimidad y eficacia (CEPAL, 2022; PNUD, 2023). El concepto evalúa el funcionamiento del sistema político en su conjunto, incluyendo la relación entre instituciones, actores y ciudadanía. Brower Beltramin (2016) señala que la gobernabilidad y gobernanza han alcanzado gran relevancia en cuanto a teorías políticas y sus aportes en el fortalecimiento de la democracia. Resalta que la gobernabilidad del Estado está vinculada a la capacidad de las sociedades para proveer un sistema de gobierno que permita el desarrollo social y político, integra mecanismos de control, del entramado institucional y social que sostiene la acción pública (OCDE, 2021). En la actualidad la gobernabilidad se analiza en tensión con la gobernanza, mientras que la gobernanza describe cómo se toman decisiones en redes, la gobernabilidad evalúa si el



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



sistema puede sostener esas decisiones y producir resultados estables y legítimos (Avalle, 2023; Polga-Hecimovich, 2021). Esta perspectiva coincide con los enfoques contemporáneos que entienden la gobernabilidad como un atributo sistémico que depende tanto de la fortaleza institucional como de la calidad de las interacciones entre actores públicos y sociales (OCDE, 2021; World Bank, 2024).

En Panamá, el análisis de gobierno, gobernanza y gobernabilidad adquiere especial relevancia debido a la coexistencia de instituciones fuertes en ciertos ámbitos como el Tribunal Electoral o la Autoridad del Canal de Panamá, junto con debilidades persistentes en áreas como la descentralización, la planificación territorial y la transparencia (PNUD Panamá, 2022; MEF, 2024). El gobierno panameño opera bajo un modelo presidencialista que concentra poder en el Órgano Ejecutivo (García-Diego, 2018), pero enfrenta crecientes demandas sociales que requieren mecanismos de gobernanza más inclusivos (Rhodes, 2012). A su vez, la gobernabilidad del país se ha visto tensionada por protestas sociales, percepciones de corrupción y desafíos estructurales (PNUD Panamá, 2022; Transparencia Internacional, 2023) lo que evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad estatal y la legitimidad democrática (O'Donnell, 1994).

En el marco de los debates de los asuntos públicos, se reconoce que los aspectos políticos y administrativos no solo se comprenden desde la perspectiva de las instituciones formales, es necesario incluir los grupos sociales y otros actores para la toma de decisiones, lo que se exigen revisar el rol de





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



participación de cada uno y la articulación de intereses colectivos, de allí de precisar algunos conceptos fundamentales que permiten delimitar el enfoque teórico del presente trabajo. En ese sentido, según Aguilar (2006) y Prats (2005), señalan la importancia de distinguir de manera clara los conceptos gobierno, gobernanza y gobernabilidad.

A pesar de que existe un notable avance teórico en relación a los conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad, se percibe una brecha en el campo de las políticas públicas en América Latina. Particularmente en el caso de Panamá, puede deberse a la falta de estudios puntuales, a la fragmentación de la información por insuficiencia metodológica, que debiera ser más coherente e integradora, lo que se convierte en una limitante para diagnosticar las fallas en la formulación, coordinación e implementación de políticas, que no permiten que se logre transformar las capacidades del estado. Estas irregularidades traen como consecuencia que se generan diferencias territoriales que no son cónsonas con las demandas sociales. En este ensayo se busca abordar este vacío teórico mediante la articulación de los conceptos de gobierno, gobernanza y gobernabilidad, a fin de comprender de manera integral cómo estos condicionan y limitan la acción pública, así como las reformas requeridas para fortalecer la capacidad estatal y responder eficazmente a los desafíos contemporáneos y a las demandas de legitimidad democrática.

Materiales y Métodos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



El estudio es de tipo descriptivo, con enfoque documental, centrado en la revisión bibliográfica de investigaciones sobre el análisis de la gestión pública en Panamá desde la perspectiva de tres conceptos fundamentales: gobierno, gobernanza y gobernabilidad para el fortalecimiento de la administración pública. Se realizó una búsqueda de los artículos científicos registrados en las bases de datos académicas *Scopus*, *Web of Science*, *Redalyc*, *Dialnet* y *Google Scholar* y publicados en idioma español en su mayoría, utilizando los términos “Gobierno, Gobernabilidad y Gobernanza” de la gestión pública. Luego de aplicar como criterio de exclusión de aquellos artículos que se repetían en varias bases de datos; se seleccionaron los estudios más relevantes que se relacionaron con términos señalados en el título, resumen y palabras clave, además de ser vinculantes al tema desarrollado. En adición, se examinaron algunos documentos técnicos de instituciones del Estado (Asamblea Nacional de Panamá y Ministerio de Economía y Finanzas) y los informes elaborados por organismos nacionales e internacionales (ACP, IDE, PNUD, OECD, CLAD, UNDP-PA, UNODC) para lograr una visión integral sobre el estado actual de estos tres pilares de la Administración Pública en materia de su fortalecimiento y desarrollo. La revisión de la literatura seleccionada permitió abordar, desde la perspectiva de diferentes autores, cómo se manifiesta la situación y el crecimiento del país en materia de gobierno, gobernanza y gobernabilidad para el fortalecimiento de la Administración Pública panameña.

1. El gobierno como estructura formal del poder, capacidad estatal y administración pública





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



contemporánea.

En la teoría política, el gobierno es el centro de la decisión pública, responsable de formular políticas, administrar recursos y garantizar el orden, en coherencia con la visión de gobierno como ejecutor de la voluntad general (Rousseau, 2004). El gobierno tradicionalmente se refiere al conjunto de instituciones que ejercen autoridad legítima sobre un territorio y una población (Peters, 2010). El concepto ha evolucionado desde una perspectiva centrada en jerarquía, burocracia y autoridad estatal, encargadas de formular políticas, administrar recursos y garantizar el orden, basado en reglas, procedimientos y control vertical (Weber, 1978), dirigidas hacia enfoques que reconocen la necesidad de capacidad institucional, adaptabilidad y gestión estratégica. Actualmente se destaca que la capacidad de los Estados enfrenta desafíos crecientes derivados de crisis globales, complejidad social y demandas ciudadanas más intensas (Andrews et al., 2017; Peters, 2021), por lo que se requiere de la habilidad para coordinar, implementar y sostener políticas públicas, que represente un factor decisivo para la eficacia gubernamental y un modelo basado en la idea de que el Estado es el actor principal y en ocasiones exclusivo en la toma de decisiones públicas (Andrews et al., 2017; Boin et al., 2020).

Dentro de las funciones principales del gobierno está dirigir, administrar y tomar decisiones que estén vinculadas a estructuras jerárquicas y procedimientos formales estandarizados, lo que refleja la idea de un gobierno con una estructura cimentada (Weber, 1993). Este enfoque, centrado en el Estado como actor principal de la vida pública, ha sido la base de la política tradicional, con un enfoque estatista



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
ROAD



tradicional (Bobbio,1999). Sin embargo, en un contexto globalizado y socialmente complejo, el modelo tradicional de gobierno enfrenta limitaciones, la burocracia rígida, la fragmentación institucional y la incapacidad de responder con rapidez a problemas multidimensionales, así lo señala Restrepo-Medina (2009), donde la complejidad social y la interdependencia global hacen que el modelo tradicional sea insuficiente (Kooiman, 2003). En ese sentido Pajares-Montollo et al. (2024) plantean que la globalización y la complejidad institucional tienen el desafío de responder de manera eficaz los problemas multidimensionales.

Durante la pandemia, se evidenció que los gobiernos con mayor capacidad institucional respondieron mejor a la crisis, entendida esta como la habilidad para coordinar, implementar y sostener políticas públicas, factor decisivo para la eficacia gubernamental (Christensen y Laegreid, 2007; Boin et al., 2020). Este último autor indica que el gobierno contemporáneo debe equilibrar capacidad y legitimidad; mientras que Pollitt y Bouckaert, (2022), enfatizan la necesidad de instituciones resilientes.

En América Latina, la capacidad estatal sigue siendo desigual, afectada por problemas estructurales como la fragmentación institucional, la corrupción y la debilidad en la planificación (Sojo, 2021). En Panamá, informes recientes muestran avances de la gestión fiscal y administración electoral, pero desafíos significativos en el tema de descentralización, transparencia y coordinación interinstitucional (PNUD Panamá, 2022; MEF, 2024). Esta concepción se refleja en la organización que tiene el Órgano Ejecutivo, compuesto por la Presidencia, los ministerios y las direcciones nacionales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La estructura gubernamental panameña mantiene su modelo burocrático tradicional: procedimientos formales, centralización de decisiones y una fuerte dependencia del ciclo político. Sin embargo, administración pública enfrenta limitaciones como la alta rotación de funcionarios con cada cambio de gobierno, la fragmentación institucional, lentitud burocrática, déficit de coordinación, presión social creciente y la falta de continuidad en políticas públicas de largo plazo. Informes recientes muestran avances en gestión fiscal y administración electoral, pero también desafíos en coordinación interinstitucional y continuidad de políticas públicas (PNUD Panamá, 2022; Contraloría, 2022). Ejemplos concretos incluyen la coordinación entre el Ministerio de Obras Públicas, el MIVIOT y los municipios en temas urbanos, donde la superposición de competencias y la ausencia de planificación integrada dificultan la eficacia gubernamental. Estas tensiones muestran que el modelo clásico de gobierno, aunque necesario, resulta insuficiente para abordar problemas complejos y multidimensionales.

2. La gobernanza como nuevo paradigma: redes y procesos colaborativos

La gobernanza surge como respuesta a las limitaciones del modelo jerárquico de gobierno. A partir de los años noventa, autores como Rhodes (1996) y Kooiman (2003) plantean que el poder ya no reside solamente en el Estado, sino que se distribuye entre múltiples actores del sector privado, sociedad civil,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



organismos internacionales, comunidades locales y la academia, creando un modelo de conducción más abierto, participativo y de colaboración, dependiente de diferentes factores basados en redes, cooperación, corresponsabilidad y procesos participativos y redes digitales impulsadas por tecnologías emergentes que permiten abordar problemas públicos desde una perspectiva más amplia y flexible (Emerson y Nabatchi, 2015; Rhodes, 2016; Ansell y Torfing, 2021; Bevir, 2020; Bovaird y Löffler, 2021).

El nuevo paradigma de la gobernanza se fundamenta en redes, cooperación y corresponsabilidad, entendidas como mecanismos esenciales para enfrentar desafíos públicos complejos en contextos de alta interdependencia, donde se reconoce que los problemas colectivos no pueden ser resueltos únicamente desde el aparato estatal, se debe incluir otros actores gubernamentales, privados y comunitarios, resaltando la importancia de la colaboración institucional (van Lammeren et al., 2025).

Investigaciones actuales señalan que los regímenes de gobernanza colaborativa evolucionan en el tiempo y requieren verse fortalecidos con recursos, liderazgo y mecanismos de rendición de cuentas para sostenerse, ya que su desempeño depende de dinámicas relacionales y estructurales que cambian a lo largo del ciclo de vida de las redes (Ulibarri et al., 2020). Este tipo de gobernanza enfrenta limitaciones y tensiones, destacándose las desigualdades de poder entre actores, los riesgos de captura

privada, la fragmentación institucional y las dificultades para coordinar distintos intereses,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



especialmente en contextos donde la sostenibilidad social y la participación efectiva requieren estrategias de inclusión y transparencia, así lo expresa Callegaro (2025), además resalta que la gobernanza no es un proceso neutral, sino un escenario donde se negocian propuestas, recursos y legitimidades, por lo que lo que se requiere capacidades institucionales fortalecidas y formas de aprendizaje permanente para no permitir que las redes produzcan inequidades o pierdan eficacia con el tiempo.

Estudios recientes enfatizan sobre la importancia de la creación de la gobernanza en red y la colaboración intersectorial (Ansell y Torfing, 2021; Bovaird y Löffler, 2021). En América Latina, la gobernanza se vincula con participación ciudadana, inclusión social y articulación entre niveles de gobierno (Cunill Grau, 2016; Aguilar Villanueva, 2024). En Panamá, se destacan experiencias como la gestión del Canal de Panamá (ACP, 2023) que constituye un caso emblemático, donde su gestión involucra al Estado, al sector privado, a comunidades locales y a actores globales, articulando intereses diversos mediante mecanismos institucionalizados. Otros dos ejemplos son el de la Comisión Nacional de Reformas Electorales (CNRE, 2021; IDE, 2021), donde partidos políticos, sociedad civil y el Tribunal Electoral, deliberan sobre cambios normativos que afectan la vida democrática del país y la gestión ambiental en regiones como Darién, que ha requerido de una gobernanza intersectorial entre MiAmbiente (2023), municipios, ONG, comunidades indígenas y organismos internacionales. Estos

ejemplos muestran que la gobernanza no sustituye al gobierno, sino que lo complementa, ampliando su





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
ACADEMIC
RESOURCES



capacidad de acción mediante la cooperación.

3. La gobernabilidad como capacidad del sistema político que garantiza legitimidad, estabilidad y desempeño democrático.

Diferentes factores pueden incidir en la conformación de la gobernabilidad, entre ellos la globalización de la economía y su impacto, las expresiones de reivindicación ciudadanas, los nuevos escenarios políticos, sociales y económicos y los aspectos étnicos y culturales, los cuales parecen estar creando escenarios complejos para la toma de decisiones públicas (Figuerola-Ortíz, 2005). Generar decisiones legítimas, estables y eficaces, implica un equilibrio entre las demandas sociales y la capacidad estatal para responder a ellas y compete a la gobernabilidad (O'Donnell, 1994; Prats, 2001); va depender de factores como la estabilidad institucional, la confianza y participación ciudadana, la eficacia administrativa y la transparencia. Estudios recientes entre 2020 y 2025, resaltan la crisis de confianza en las instituciones (Norris, 2022), la regresión democrática (Lührmann y Lindberg, 2019; Diamond, 2021), la importancia de la calidad institucional (Rothstein, 2021) y el impacto de la desigualdad en la estabilidad política.

En Latinoamérica, la gobernabilidad se ve afectada por protestas sociales, polarización y crisis económicas (Bernal, 2021; PNUD, 2023). En Panamá la gobernabilidad ha enfrentado tensiones

significativas en los últimos años. Episodios como las protestas de 2023 contra el contrato minero





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



evidenciaron un desajuste entre las expectativas ciudadanas y las decisiones gubernamentales, afectando la legitimidad del sistema político, la percepción de corrupción y la debilidad de la planificación estatal han tensionado la gobernabilidad (López-García, 2021; UNODC y Gobierno de Panamá, 2024), sin embargo, el país mantiene fortalezas como estabilidad macroeconómica y un sistema electoral robusto y reconocido internacionalmente, (Tribunal Electoral, 2023) además de avances en materia de descentralización municipal. La gobernabilidad panameña, por tanto, se caracteriza por una combinación de fortalezas institucionales con capacidad real para producir decisiones legítimas estables y aceptables, pero con tensiones sociales que requieren ser atendidas de manera estratégica.

4. Articulación conceptual: gobierno, gobernanza y gobernabilidad

Aun cuando los tres conceptos arriba señalados son distintos, estos están profundamente interconectados. Autores como Torfing (2021), Peters (2021), sostienen que los tres deben analizarse de manera integrada para comprender como actúa la gestión. El gobierno proporciona la estructura formal y la autoridad legal; la gobernanza amplía los mecanismos de interacción y cooperación; y la gobernabilidad evalúa la capacidad del sistema para funcionar de manera estable, legítima y legal. Un gobierno sin gobernanza puede volverse rígido e ineficaz; una gobernanza sin gobierno puede carecer de dirección; y ambos, sin gobernabilidad, pueden derivar en crisis políticas o pérdida de legitimidad.

Comprender estas relaciones es esencial para analizar los desafíos actuales de la gestión pública.





DIRECTORY
OF ORGANISATIONS
SCHOLARLY
RESOURCES



La Tabla 1 expresa la articulación conceptual existente entre gobierno, gobernanza y gobernabilidad, lo cual permiten analizar de manera integral los desafíos institucionales y políticos de países como Panamá.

Tabla 1

Comparación entre Gobierno, Gobernanza y Gobernabilidad: conceptos, articulados, que permiten analizar de manera integral los desafíos institucionales y políticos de países como Panamá.

Categoría	Gobierno	Gobernanza	Gobernabilidad
Naturaleza conceptual	Institución formal del Estado encargada de dirigir, administrar y tomar decisiones públicas.	Proceso interactivo y horizontal de coordinación entre actores estatales y no estatales.	Condición o capacidad sistémica que permite que un sistema político funcione de manera estable y eficaz.
Enfoque central	Estructuras, autoridades y funciones del aparato estatal.	Redes, mecanismos de cooperación y arreglos institucionales que articulan múltiples actores.	Estabilidad, eficacia y legitimidad del sistema político para procesar demandas y mantener orden.
Lógica de acción	Jerárquica, vertical, basada en autoridad formal y competencias legales.	Colaborativa, policéntrica, orientada a la negociación y la coproducción de decisiones.	Sistémica, orientada al equilibrio entre demandas sociales, capacidades estatales y legitimidad.
Actores predominantes	Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial y administración pública.	Estado, sector privado, sociedad civil, organismos internacionales, comunidades locales.	Conjunto del sistema político y social; incluye ciudadanía, instituciones y élites.
Objetivo principal	Dirigir y administrar los asuntos públicos mediante decisiones vinculantes.	Coordinar acciones y recursos para resolver problemas públicos complejos.	Garantizar que el sistema político pueda gobernar sin crisis de legitimidad, eficacia o estabilidad.
Dimensión analítica	Institucional-organizativa.	Relacional-procesual.	Funcional-sistémica.
Indicadores típicos	Marco legal, estructura del Estado, competencias, políticas públicas formales.	Participación, transparencia, redes de colaboración, mecanismos de rendición de cuentas.	Capacidad estatal, legitimidad, estabilidad política, eficacia en la gestión de conflictos.
Problemas asociados	Burocratización, centralización excesiva, rigidez institucional.	Fragmentación, captura de redes, asimetrías de poder entre actores.	Crisis políticas, ingobernabilidad, déficit de legitimidad, sobrecarga de demandas.
Resultado esperado	Administración pública eficiente y decisiones ejecutables.	Procesos inclusivos, coordinados y adaptativos para enfrentar problemas públicos.	Funcionamiento estable, legítimo y eficaz del sistema político.

Nota: Gobierno: Easton (1965), O'Donnell (1994); Gobernanza: Rhodes (1996), Kooiman (2003); Gobernabilidad: Huntington (1968), Prats (2001). Aguilar Villanueva (2006) articula los tres conceptos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
ACADEMY
RESOURCES



El modelo parte del hecho de que la gestión pública panameña requiere de un enfoque integrado desde la perspectiva del diagnóstico de su estructura, evaluación de las capacidades que tiene las instituciones, la lectura de sus políticas y toma de decisiones para fortalecer la modernización administrativa, fundamentada en tres principios considerados fundamentales que se deben implementar:

1. El análisis de la estructura organizacional
2. La identificación de patrones de desempeño, flujos de trabajo y normas que sean operativas;
3. La interpretación de los incentivos y restricciones que condicionan la acción estatal.

En ese sentido el señalamiento propuesto arriba sobre el modelo se consolida con algunos enfoques contemporáneos propuesto sobre reforma administrativa que requieren de integración de dimensiones técnicas y políticas para comprender la capacidad real de las instituciones públicas, así lo señala Peters (2018); Ramírez y

Aguilar (2021). En el caso de Panamá estos tres elementos permiten reducir la brecha existente entre diseño formal y funcionamiento efectivo; problemas ampliamente planteados en los estudios de gestión pública en América Latina (CLAD, 2020).

El modelo se sustenta en lo que otros autores ya han propuesto “*la modernización administrativa solo es viable cuando el rediseño organizacional se fundamenta en un análisis simultáneo de estructura,*

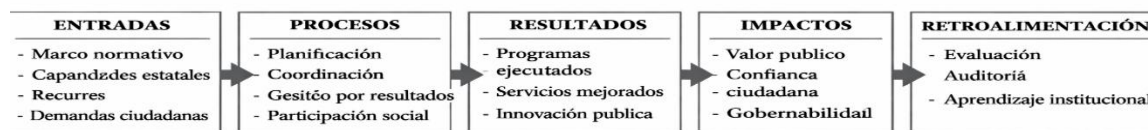




procesos y dinámicas político-institucionales” planteamientos que se alinea con otros estudios que señalan que las reformas administrativas fracasan cuando no consideran la interacción entre capacidades técnicas y condiciones políticas (Grindle, 2017; Longo, 2019). En consecuencia, el modelo propuesto y esquematizado que proponemos abajo, ofrece una herramienta analítica y un marco operativo para orientar decisiones estratégicas en la gestión pública panameña, especialmente en procesos de análisis y reorganización administrativa

Figura 1

Propuesta de modelo analítico secuencial, como herramienta para orientar la toma de decisiones de la gestión pública panameña.



Conclusión

Los planteamientos desarrollados en este ensayo, permiten comprender la articulación del gobierno, la gobernanza, gobernabilidad y la complejidad del ejercicio del poder, igualmente cómo interactúan estos estamentos en sectores clave de la política pública y cómo influyen en la calidad de la gestión estatal y la participación ciudadana en Panamá. Cada concepto aporta una dimensión distinta, pero complementaria, para analizar cómo se toman decisiones, quiénes participan en ellas y qué tan eficaz y

legítimo es el sistema político. En un contexto de crecientes demandas sociales, transformaciones tecnológicas y desafíos globales; fortalecer estos tres pilares es indispensable para construir un Estado



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



más eficiente, democrático y resiliente. Panamá cuenta con instituciones valiosas y experiencias exitosas en materia de gobernanza, pero también enfrenta tensiones que requieren reformas profundas, mayor transparencia y una visión estratégica de largo plazo. La articulación de estos tres conceptos en los estamentos gubernamentales, es indispensable para analizar los desafíos actuales de Panamá, pero requiere mayor planificación y participación para fortalecer su gobernabilidad democrática.

El gobierno en Panamá conformado por instituciones formales del Estado, incluyendo el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, son las encargadas de dirigir y administrar los asuntos públicos mediante decisiones vinculantes. Este enfoque institucional resalta la estructura jerárquica y las competencias legales que regulan la acción estatal. En ese sentido estudios recientes sobre planificación gubernamental en Panamá subrayan la importancia de estas estructuras para garantizar coherencia administrativa y continuidad en las políticas públicas, como se evidencia en el Plan Estratégico de Gobierno 2024–2029, aprobado por el Consejo de Gabinete, que reafirma el rol central del aparato estatal en la conducción del desarrollo nacional

Por otro lado, la gobernanza en contraste implica un proceso más amplio, horizontal y colaborativo que trasciende las instituciones estatales, involucrando a actores no estatales como el sector privado, la

sociedad civil, organismos internacionales y comunidades locales. En el contexto panameño, la gobernanza se manifiesta en mecanismos de coordinación y cooperación para enfrentar problemas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



públicos complejos, como la gestión ambiental, la seguridad ciudadana o el desarrollo económico, que refleja las iniciativas del gobierno, la participación ciudadana y transparencia resaltada en el Quinto Plan de Acción Nacional de Alianza de Gobierno Abierto, planteado en el informe del 2023-2025, donde se revela la necesidad de promover políticas públicas, acceso a la información y la reducción de brechas de desigualdad, establecidas en informe.

Finalmente, la gobernabilidad del sistema político panameño se refiere a la capacidad de mantener estabilidad, legitimidad y eficacia en la gestión de demandas sociales y conflictos. Esta dimensión sistémica es crucial para garantizar que el Estado pueda gobernar sin crisis políticas o sociales que comprometan su funcionamiento. Informes recientes sobre el gobierno abierto y transparencia en Panamá muestran que la gobernabilidad se ve fortalecida cuando existen mecanismos institucionales robustos, donde se ve reflejada la participación ciudadana y políticas públicas alineadas con estándares internacionales y la rendición de cuentas, así lo señala la CEPAL en su informe del 2023. En un contexto de crecientes demandas sociales, transformaciones tecnológicas y desafíos globales, fortalecer estos tres pilares es indispensable para construir un Estado más eficiente, democrático y resiliente.

Referencias bibliográficas

Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. Fondo de Cultura Económica. *Foro Interno*. 161-





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
ACADEMIC
RESOURCES



167.

file:///C:/Users/juana/OneDrive/02%20DOCUMENTOS/Downloads/ecob,+FOIN0707110163
A.PDF%20(7)

Aguilar Villanueva, L.F. (2024). | La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual | *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63), 1-25. FLACSO México. doi.org/10.18504/pl3263-001-2024 2

Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press. <https://library.oapen.org/bitstream/id/bb540dab-9bbb-45ea-8ef1-4843b24dd432/624551>

Ansell, C. and Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector*. Cambridge University Press. doi.org/10.1017/9781108765381

Autoridad del Canal de Panamá, ACP. (2023). *Informe Anual 2023*. <https://www.pancanal.com/informe-anual/>

Avalle, G. (2023). Gobernabilidad y Gobernanza: Enfoques en tensión. *Estudios Políticos*, (66). doi.org/10.17533/udea.espo.n66a02

Bauer, M. W., Peters, B. G., Pierre, J., Yesilkagit, K. & Becker, S. (2021). *Democratic backsliding and public administration: How populists in government transform state bureaucracies*. Cambridge University Press. https://assets.cambridge.org/97810090/10412/frontmatter/9781009010412_frontmatter

Bernal, J. (2021). *América Latina y el Caribe: Gobernanza efectiva, más allá de la recuperación*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). <https://www.undp.org>

Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press. https://www.researchgate.net/publication/261943176_Democratic_Governance_By_M_Bevir

Bevir, M. (2020). *Governance: A very short introduction* (2.^a ed.). Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=ozjcWlfoO8C&printsec=frontcover&h#v=onepage&q&f=false>

Bobbio, N. (1999). *Estado, Gobierno y Sociedad*. Por una teoría general de la política. Fondo de Cultura Económica. México. 39-240. <https://lecturasddhh.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/bobbio-norbertoestado-gobierno-y-sociedad-caps-2-4>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- Boin, A., Lodge, M. & Luesink, M. (2020). Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice*, 3(3),189-204. doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670
- Bovaird, T. & Löffler, E. (2021). *Public Management and Governance* (4th ed.). Routledge. 4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN. 1-44. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781000951813_A47373634/preview-9781000951813_A47373634
- Brower Beltramin, J. (2016). En torno al sentido de gobernabilidad y gobernanza: Delimitación y alcances/Around the sense of governability and governance: Definition and scope. *Daimon*, Revista Internacional de Filosofía (67), 149-162. doi.org/10.6018/daimon/202011
- Callegaro, S. (2025). Collaborative governance for the construction of public policies on social sustainability. *Annual International Conference on Digital Government Research*. doi.org/10.59490/dgo.2025.992
- CEPAL. (2022). *Institucionalidad democrática y desarrollo en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48077-estudio-economico-america-latina-caribe-dinamica-desafios-la-inversion>
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. Centro de Investigaciones y Docencia Económica, AC, Mexico. Vol. XVI, 2, 539-564. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13316209>
- CLAD. (2020). *La profesionalización de la función pública en América Latina: Avances y desafíos*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Comisión Nacional de Reformas Electorales / Instituto de Estudios Democráticos (IDE). (2021). Ciudadanos contra los “residuos:” La Reforma Electoral de 2021 en Panamá. Tribunal Electoral de Panamá. *Gobierno y Sociedad* 1/No.2. 159-167.
- Contraloría General de la República de Panamá. (2022). Memoria institucional 2022. Ministerio de Economía y Finanzas. 6-91.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REDALYC
ACADEMIC
DATABASE



- Cunill-Grau, N. (2016). La provisión privada de servicios de protección social. Confrontando el debate anglosajón con los imperativos de América Latina”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 66, 35-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357550050002>
- Diamond, L. (2021). Reiniciando la Democracia. *Journal Democracia*. 32(2). 179-183 <https://muse.jhu.edu>
- Emerson, K. and Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press. <https://es.scribd.com/document/434224611/Collaborative-Governance-Regimes>
- Figueroa-Ortíz, R.D. (2005). *La Gobernabilidad local en la Democracia*. Contemporánea. Cuadernos de Administración/ Universidad del Valle No. 34. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897003>
- Fukuyama, F. (2013). *What is governance?* Center for Global Development Working Paper 1-22. https://www.cgdev.org/sites/default/files/1426906_file_Fukuyama_What_Is_Governance
- García-Diego, J. (2018). *Presidencialismo y sistemas políticos en América Latina*. Siglo XXI. https://www.google.com/search?q=Garc%C3%ADa-Diego%2C+J.%2C+2018.+Presidencialismo+y+sistemas+pol%C3%ADticos+en+Am%C3%A9rica+Latina.+Siglo+XXI.&sca_esv=76fe5ae76524aec0&hl
- Grindle, M. S. (2017). *Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective*. Harvard University Press.
- Held, D. (2006). *Models of Democracy* (3rd ed.). Stanford University Press. p 349. <https://books.google.com/cu/books?id=QYVZ3TjL0-UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Heywood, A. (2015). *Key concepts in politics and international relations*. Bloomsbury Academic. Second edition published. Series Standing Order. 1-28. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781137494771_A29487859/preview-9781137494771_A29487859
- Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies*. Yale University Press. Review viii, 488. https://elib.manas.edu.kg/book/8008-Political_Order_in_Changing_Societies





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
SCHOLARLY
RESOURCES



Instituto de Estudios Democráticos (IDE). (2021). Informe de la Comisión Nacional de Reformas Electorales 2021. Tribunal Electoral de Panamá <https://www.tribunal-electoral.gob.pa/ide/>

Kooiman, J. (2003). Título original “*Modern Governance: government-society interactions*. Traducción Agustí Cerillo Martínez: *Gobernar en Gobernanza: Revista Instituciones y Desarrollo* 16, 171-194. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d’Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España. www.iigov.org

Linz, J. J. & Stepan, A. (1996). *Problems of democratic transition and consolidation*. Johns Hopkins University Press. Journal of Democracy 7.2, 14-33. <https://adpm.pbworks.com/f/Democratic+Consolidation-Linz+and+Stepan->

Longo, F. (2019). *Reforma y modernización del Estado: Capacidades institucionales y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica

López-García, D.L. (2021). Gobernabilidad, neoliberalismo y democracia. Reflexiones sobre el creciente conservadurismo global. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). file:///C:/Users/juana/OneDrive/Escritorio/2308-0132-reds-9-03-e14.

Lührmann, A. & Lindberg, S. I. (2019). A third of *autocratization is here: whats is new about it?* V-Dem Institute/Department of Political Sciences, University of Gothenburg. Swedem. DEMOCRATIZATION 26, No. 7, 1095–1113 doi.org/10.1080/13510347.2019.1582029

Martínez, A. C. (2005). La gobernanza hoy: introducción. In *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). 11-36. <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2022/1/28/6286/96c1bcb7-25ba-49fd-9c10-fcebd0f88ed6>

Mayntz, R. (2001). *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21.7-22. https://pure.mpg.de/rest/items/item_1234838/component/file_2060890/content

Ministerio de Ambiente de Panamá (MiAmbiente). (2023). Memoria institucional 2023. <https://www.miamambiente.go.pa/>

Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2024). *Política fiscal y transparencia*. MEF. <https://www.mef.gob.pa>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



- Norris, P. (2022). *In praise of skepticism: Trust but verify*. Oxford University Press. doi.org/10.1093/oso/9780197530108.001.0001
- OCDE. (2021). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2021*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean_5ceda53e-en.html
- O'Donnell, G. (1994). Delegative democracy. *Journal of Democracy*, 5(1), 55–69. doi.org/10.1353/jod.1994.0010
- Pajares-Montolío, E., Salvador Crespo, M. & Herrera Díaz-Aguado, L. (2024). *Una nueva Gobernanza para el Siglo XXI*. CEPC. *Catálogo general de publicaciones oficiales* p752. <https://cpage.mpr.gob.es>
- Peters, B. G. (2010). Still the century of bureaucracy? The roles of public servants. In *Public management in the postmodern era*. Edward Elgar Publishing. doi.org/10.4337/9781849808873.00015
- Peters, B. G. (2012). Gobernanza: una revisión conceptual y metodológica. En *Governance: a conceptual and methodological review*. p 60. *Revista En Números*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. UNAM. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825092917
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (7.^a ed.). Routledge.
- Peters, B. G. (2021). Governing in a Time of Global crises: The good, the bad, and the merely normal. *Global Public Policy and Governance*, 1(1), 4–19. doi.org/10.1007/s43508-021-00006-x
- PNUD Panamá. (2022). Informe de desarrollo humano Panamá 2022. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. p16. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-02/UNDP-PA>
- PNUD. (2023). *Informe anual 2023*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2023>
- Polga-Hecimovich, J. (2021). The bureaucratic perils of presidentialism: political impediments to good





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF GRADUATES
SCHOLARSHIP
RESEARCHERS



governance in Latin America. *Journal of Policy Studies*, 36(4), 1-14 https://www.ejps.org/archive/list_search?s_opt_0=Author&s_text_0=John%20Polga-Hecimovich

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2022). Public management reform: A comparative analysis (4.^a ed.). Oxford University Press. doi.10.24965/gapp. v0i19.10492

Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano: Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y Desarrollo*, Barcelona, España. 10, 103–148. <https://maee0214.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/10/joan-prats-gobernabilidad-democrática>

Prats, J. (2005). Desigualdad, Democracia, Política y Cooperación. Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano, (11), pp.90-101 Universidad de Alcalá Madrid, España. <https://www.redalyc.org/pdf/520/52001109>

Ramírez, J., & Aguilar, L. F. (2021). *Gobernanza y gestión pública en América Latina: Enfoques, capacidades y desafíos contemporáneos*. Siglo XXI Editores.

Restrepo-Medina, M. A. (2009). “Burocracia, Gerencia Pública y Gobernanza”. *Revista Diálogos de Saberes*, 30, 1 67–185. <file:///C:/Users/juana/OneDrive/02%20DOCUMENTOS/BurocraciaGerenciaPublicaYGobernanza-3224477>

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/rhodes.pdf>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
SCHOLARSHIP
RESOURCES



Rhodes, R. A. W. (2012). Waves of governance. En *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford University Press. https://www.researchgate.net/publication/313393075_Waves_of_governance

Rhodes, R. A. W. (2016). *Theories and Practice of Governance*. Oxford University Press. R. A. W. Rhodes. Draft. Not for citation. 1-19. <https://www.raw-rhodes.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/TheoryPractice-Governancedocx>

Rousseau, J. J. (2004). *El Contrato Social*. Alianza Editorial. https://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/Colecciones/ObrasClasicas/_docs/ContratoSocial

Rothstein, B. (2012). Good governance. En *The Quality of Government Institute Papers*. <https://congreso.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2013/08/Conceptualizing-QoG-for-EE-Europe>

Rothstein, B. (2021). Quality of government: Theory and conceptualization. En A. Bågenholm et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of the Quality of Government* (3–24). Oxford University https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780191898990_A42144236/preview-9780191898990_A42144236

Schmitt, C. (2024). *Teoría de la Constitución*. Alianza Editorial. Tercera Edición. 1-24 https://www.alianzaeditorial.es/primer_capitulo/teoria-de-la-constitucion



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Seijo-Villamizar, J. (2024). Transformando la sociedad: de la jerarquía a la gobernanza de innovación social y democrática en el interés público. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 23(2). 2255-5986 <https://doi.org/10.15304/rips.23.2.9615>

Sojo, A. (2021). Pandemia y Sindemia: Impacto socioeconómico y Agenda 2030 en la perspectiva de una nueva gobernanza de la salud pública global. *Documentos de trabajo (Fundación Carolina)*: Segunda época, (56), 1. https://www.researchgate.net/publication/355684306.Pandemiay_sindemia_impacto_socioeconomico_y_Agenda_2030_en_la_perspectiva_de_una_nueva_gobernanza_de_lasaludpublicaglobal

Torring, J. (2021). Collaborative governance: A new era of public administration. Cambridge University Press. https://assets.cambridge.org/97810093/80409/frontmatter/9781009380409_frontmatter

Transparencia Internacional. (2023). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Transparencia Internacional. <https://ricsmanagement.com/wp-content/uploads/2024/01/indice-de-Percepcion-Corruption-2023>

Tribunal Electoral de Panamá. (2023). *Boletín del Tribunal Electoral*. <https://www.tribunal-electoral.gob.pa>. [tribunal-electoral.gob.pa](https://www.tribunal-electoral.gob.pa)





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES



Análisis de efectividad publicitaria en el consumidor panameño (2000-2025)

Analysis of advertising effectiveness in the panamanian consumer
(2000-2025)

Análise da eficácia publicitária no consumidor panamenho
(2000-2025)

Rubén Antonio Rodríguez Zúñiga

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

ruben.rodriguez-z@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0001-0524-9644>

Xavier Valverde

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

xavier-a.valverde@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0000-5867-4276>

Vielka Espinosa

Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

vielka.espinosa@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0002-3176-5869>

Fecha de recepción: 9/1/26

Fecha de aceptación: 26/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9440>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Resumen

Esta investigación analiza la evolución del ecosistema publicitario en Panamá entre 2000 y 2025,

centrándose en el paso de los medios tradicionales a las plataformas digitales. El estudio busca entender la convivencia de ambos formatos y la confianza que el consumidor mantiene en la publicidad convencional pese a estar altamente digitalizada. Para lograrlo, se utilizó un enfoque mixto no experimental mediante una encuesta de escala de actitudes aplicada a una muestra de 518 personas a nivel nacional, midiendo variables como credibilidad, exposición e influencia en la compra. Los hallazgos revelan una clara dominancia digital en el uso diario: el 82% utiliza redes sociales con frecuencia y el 60% dedica más de 4 horas al móvil. Sin embargo, existe una paradoja de confianza, ya que los medios tradicionales conservan una mayor credibilidad institucional. Se detectó el denominado "Efecto Trigger", donde la publicidad en medios físicos o masivos actúa como el motor que impulsa al usuario a buscar y validar marcas en internet. Se determina que el mercado panameño funciona como un ecosistema híbrido donde los medios no se sustituyen, sino que se integran. La clave del éxito publicitario actual reside en combinar la autoridad de los medios clásicos con la precisión de los digitales. Finalmente, se recomienda a las marcas usar códigos culturales locales y una comunicación más honesta para conectar con un consumidor que busca coherencia y ética en un entorno saturado de información.

Palabras clave: Consumidor, comunicación de masas, difusión de la información, medios digitales.

Abstract

This research analyzes the evolution of the advertising ecosystem in Panama between 2000 and 2025, focusing on the transition from traditional media to digital platforms. The study seeks to understand the coexistence of both formats and the trust that consumers maintain in conventional advertising





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



despite being highly digitalized. To achieve this, a non-experimental mixed-methods approach was used, involving an attitude scale survey applied to a sample of 518 people nationwide, measuring

variables such as credibility, exposure, and purchase influence. The findings reveal a clear digital dominance in daily use: 82% use social networks frequently and 60% spend more than 4 hours on mobile devices. However, a trust paradox exists, as traditional media retain higher institutional credibility. The so-called "Trigger Effect" was detected, where advertising in physical or mass media acts as the engine that drives users to search for and validate brands on the internet. It is determined that the Panamanian market operates as a hybrid ecosystem where media are not replaced but rather integrated. The key to current advertising success lies in combining the authority of classic media with the precision of digital platforms. Finally, brands are recommended to use local cultural codes and more honest communication to connect with a consumer seeking consistency and ethics in an environment saturated with information.

Keywords: Consumer, mass communication, dissemination of information, digital media

Resumo

Esta pesquisa analisa a evolução do ecossistema publicitário no Panamá entre 2000 e 2025, focando na transição dos meios tradicionais para as plataformas digitais. O estudo busca entender a coexistência de ambos os formatos e a confiança que o consumidor mantém na publicidade convencional, apesar de estar altamente digitalizado. Para isso, utilizou-se uma abordagem mista não experimental por meio de um questionário de escala de atitudes aplicado a uma amostra de 518 pessoas em nível nacional, medindo variáveis como credibilidade, exposição e influência na compra. Os achados revelam uma clara dominância digital no uso diário: 82% utilizam redes sociais com frequência e 60% dedicam mais de 4 horas ao celular. No entanto, existe um paradoxo de confiança, já que os meios tradicionais conservam uma maior credibilidade institucional. Detectou-se o





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



chamado "Efeito Trigger", onde a publicidade em meios físicos ou de massa atua como o motor que impulsiona o usuário a buscar e validar marcas na internet. Determina-se que o mercado panameño funciona como um ecossistema híbrido onde os meios não se substituem, mas se integram. A chave do sucesso publicitário atual reside em combinar a autoridade dos meios clássicos com a precisão dos digitais. Finalmente, recomenda-se que as marcas utilizem códigos culturais locais e uma comunicação mais honesta para conectar com um consumidor que busca coerência e ética em um ambiente saturado de informação.

Palabras-chave: Consumidor, comunicación de masas, divulgación da informação, meios digitais

Introducción

La comunicación publicitaria en Panamá ha experimentado grandes cambios sin precedentes en el primer cuarto del siglo XXI, impulsada por una aceleración tecnológica que ha reconfigurado el tejido social y los hábitos de consumo de la población. Históricamente, el panorama publicitario panameño estuvo dominado por la hegemonía de los medios masivos tradicionales, como la televisión, la radio y la prensa escrita, los cuales fungen como los principales canales de construcción de autoridad. Sin embargo, la irrupción de la web y la posterior masificación de dispositivos móviles han desplazado el centro de gravedad hacia un entorno digital caracterizado por la inmediatez y la personalización algorítmica.

Desde una perspectiva teórica, autores como Hernández Rueda (2021) destacan que esta transformación no es solo técnica, sino una adaptación necesaria para que los medios lleguen de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



forma más eficiente a las audiencias actuales. A pesar de la omnipresencia digital, persiste un vacío de conocimiento sobre la efectividad real de estos canales frente a los tradicionales en el contexto cultural panameño. Las empresas locales enfrentan el desafío de pautar en un ecosistema saturado, donde la publicidad tradicional, según señalan Moorman, Ryan y Tavassoli (2022), está resurgiendo debido a su capacidad para generar una confianza y autenticidad que lo digital a veces no logra transmitir.

A nivel internacional, la tendencia muestra una canibalización de medios masivos gigantes como Meta y Google. No obstante, en Panamá la realidad es distinta: se ha consolidado un "ecosistema híbrido" donde ambas modalidades coexisten y se complementan. Investigaciones previas indican que la combinación de ambas estrategias fortalece la resiliencia empresarial, permitiendo una cobertura amplia con segmentación profunda, lo cual es vital para la sostenibilidad en mercados dinámicos.

Esta investigación se justifica por la necesidad de proporcionar datos empíricos sobre la psicología del consumidor panameño. Al integrar las Ciencias Sociales y la Comunicación Publicitaria, el estudio explora la percepción de confiabilidad y la sinergia mediática. Documentar esta transición entre 2000 y 2025 es fundamental para establecer un marco de referencia que guíe las futuras

estrategias comerciales en un entorno que ya no es puramente digital ni tradicional, sino





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



profundamente integrado.

Materiales y Métodos

La fundamentación Epistemológica y el enfoque de investigación; toda la arquitectura metodológica de este estudio se fundamenta en la necesidad de abordar un fenómeno de cambio social y comunicativo desde una perspectiva holística. Se ha seleccionado un enfoque mixto, el cual, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), permite una comprensión más integral de los fenómenos al combinar la fuerza de la generalización de los datos cuantitativos con la profundidad interpretativa de los cualitativos. En el contexto de la publicidad en Panamá (2000-2025), este enfoque es vital, ya que la migración del consumo no es solo una métrica de clics o ratings, sino una transformación de la conducta humana y la interacción social.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no existe una manipulación deliberada de variables; se observa el fenómeno de la exposición publicitaria en su contexto natural. Asimismo, es un estudio transversal o transeccional, puesto que la recolección de datos se realizó en un momento único en el tiempo para describir las variables y analizar su incidencia en la población panameña actual. Desde la vertiente de las Ciencias Sociales, se clasifica como un estudio de nivel descriptivo y comparativo, orientado a establecer las diferencias y similitudes entre el impacto de los medios analógicos y los ecosistemas virtuales.

Su delimitación del universo y caracterización de la muestra de estudio, está compuesto por la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



población consumidora de la República de Panamá. Para garantizar que los resultados tengan un alto perfil académico y sean representativos de la realidad nacional, se descartó el muestreo por conveniencia simple y se optó por un muestreo probabilístico estratificado; mediante encuesta digital La determinación del tamaño de la muestra fue un paso crítico. Se aplicó la fórmula estadística para poblaciones infinitas (o mayores a 100,000 personas), considerando un margen de error del 4.3% y un nivel de confianza del 95%, con una probabilidad de ocurrencia (p) y no ocurrencia (q) del 50%. Este cálculo arrojó la necesidad de obtener al menos 500 respuestas válidas; sin embargo, nuestra investigación logró recolectar 518 respuestas completas (N=518) a través del Instrumento I. Esta cifra otorga al estudio una validez estadística superior, permitiendo que las inferencias realizadas sobre el comportamiento del consumidor panameño tengan un respaldo científico sólido y puedan ser extrapoladas al contexto nacional con un alto grado de certeza.

La representatividad de los 518 participantes se aseguró mediante una distribución que abarca diversas variables demográficas:

- Segmentación Generacional: Se incluyeron individuos desde los 18 años hasta más de 65 años, permitiendo un análisis comparativo entre los "Baby Boomers" (consumidores de televisión y prensa), la "Generación X", los "Millennials" y la "Generación Z" (nativos digitales). Esta estratificación es esencial para validar la hipótesis de la hibridación mediática.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- **Diversidad Geográfica:** Gracias al apoyo de la empresa 4 Publicidad y su acceso a una base de datos de 100,000 personas, se logró captar la opinión de consumidores no solo de la Ciudad de Panamá, sino de provincias centrales y zonas periféricas, donde la penetración del internet y el uso de medios tradicionales varían significativamente.
- **Perfil Socio-Laboral:** La muestra incluye estudiantes, profesionales independientes, empleados del sector público y privado, y personas dedicadas a las labores del hogar, lo que permite observar cómo el estilo de vida influye en la exposición a la publicidad de calle frente a la pauta en redes sociales.

Operacionalización de Variables Multidisciplinarias

Para que el estudio responda a la visión de las Ciencias Sociales y la Comunicación Publicitaria, se definieron variables que trascienden el simple conteo de impactos. La operacionalización se estructuró para medir dimensiones psicológicas y de comportamiento en el consumidor panameño:

1. **Dimensión de Exposición y Consumo Mediático:** Esta variable mide la intensidad del contacto con los medios. Se desglosa en indicadores de tiempo de navegación diaria, canales de preferencia para información vs. entretenimiento y la persistencia de medios anclados (TV y Radio). El objetivo es cuantificar el desplazamiento del receptor hacia lo digital sin ignorar los reductos de consumo tradicional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



2. Dimensión de Confianza y Credibilidad: Desde la comunicación social, la confianza es el pilar de la persuasión. Se operacionalizó mediante escalas que evalúan la veracidad percibida de un anuncio en redes sociales frente a uno en televisión nacional. Esta variable permite validar si la autoridad del medio tradicional sigue vigente en el imaginario colectivo del panameño.
3. Dimensión de Influencia Transaccional: Mide la eficacia del mensaje en el proceso de decisión de compra. Se enfoca en identificar qué medios actúan como generadores de interés inicial (awareness) y cuáles cierran la conversión, permitiendo observar la ruta del cliente en un ecosistema híbrido.
4. Dimensión de Sinergia y Resiliencia: Esta variable híbrida analiza la probabilidad de que un estímulo tradicional detone una acción digital. Es la base para entender cómo las marcas en Panamá utilizan la publicidad exterior o radial para alimentar sus comunidades virtuales.

Justificación y Diseño Técnico del Instrumento I

El Instrumento I (Encuesta digital a Consumidores) constituye el eje empírico de este artículo. A diferencia de las encuestas comerciales estándar, este cuestionario se diseñó bajo una estructura de escala de actitudes, permitiendo capturar no solo qué consume, sino cómo se siente el consumidor



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



frente a la publicidad.

Para garantizar la validez de contenido y la solidez científica del estudio, el Instrumento I fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de experto. El cuestionario fue revisado y validado por el especialista y Ex Vicerrector de Investigación y Postgrado en la Universidad de Panamá Juan Antonio Gómez Herrera, experto en procesos de investigación, quien evaluó la pertinencia, claridad y coherencia de las 16 variables planteadas.

A través de esta revisión experta, se aseguró que el lenguaje del instrumento fuera técnicamente preciso pero accesible para la muestra de 518 consumidores, permitiendo que la escala de actitudes midiera con exactitud las dimensiones de credibilidad y sinergia mediática. Esta validación externa certifica que el diseño del instrumento cumple con los estándares metodológicos necesarios para capturar el comportamiento del consumidor panameño de manera objetiva."

El diseño del cuestionario se fundamentó en la teoría de la recepción crítica, utilizando preguntas de opción múltiple con escalas de intensidad y valoración comparativa. La estructura lógica siguió una secuencia de embudo:

- Sección Inicial (Perfil): Captura de datos demográficos y ocupacionales (fundamentales para el análisis de contingencia).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- Cuerpo Central (Hábitos): Identificación de los canales más utilizados y el tiempo de exposición.
- Sección Psicológica (Percepción): Evaluación de la confiabilidad y los atributos valorados (alcance, segmentación, costo).
- Cierre (Efectividad): Preguntas finales sobre la influencia en la compra y la relevancia relativa de cada medio.

Validación de Fiabilidad y Aplicación Operativa

Para asegurar que este instrumento produjera resultados consistentes, se sometió a una prueba de validez interna. En términos de Ciencias Sociales, se buscó que el lenguaje fuera accesible para todos los estratos socioeconómicos de Panamá, evitando tecnicismos que pudieran sesgar las respuestas de la población rural o de menor nivel educativo.

La aplicación operativa del instrumento, creado en Google Form como herramienta digital, fue posible gracias a la alianza con la empresa 4Publicidad; el uso de su infraestructura tecnológica permitió que la encuesta llegará a través de múltiples canales, como correo electrónico, redes sociales profesionales como LinkedIn y envíos masivos, lo que garantizó la celeridad en la recolección sin sacrificar la calidad de los datos. Esta metodología de captación multicanal replica, irónicamente, el fenómeno de hibridación que el estudio pretende demostrar: se usaron medios digitales para preguntar sobre el consumo de medios tradicionales y digitales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Infraestructura de Recolección y Alcance Logístico

La ejecución técnica de esta investigación se apoyó en una infraestructura de datos de alto alcance, lo cual es fundamental para validar la representatividad de los 518 consumidores. Se estableció una alianza estratégica con la organización 4Publicidad, empresa panameña con una trayectoria consolidada en la gestión de audiencias digitales y tradicionales. Esta colaboración permitió el acceso a una base de datos diversificada de 100,000 personas, lo que garantizó que la distribución del instrumento no quedará limitada a un círculo social cerrado o un sesgo geográfico específico.

La distribución del Instrumento I, se gestionó a través de un sistema multicanal que incluyó:

- **Gestión de Correo Electrónico Masivo:** Utilizando herramientas de CRM para alcanzar a consumidores de diversos perfiles socioeconómicos registrados en la base de datos de la empresa aliada.
- **Alcance en Redes Profesionales:** Se aprovechó la red de LinkedIn, con un alcance directo a más de 14,000 profesionales, lo que permitió capturar la perspectiva de consumidores con perfiles técnicos, administrativos y gerenciales, enriqueciendo la visión multidisciplinaria del estudio.
- **Entrevistas Presenciales y Digitales:** Para mitigar el sesgo de la brecha digital, se realizaron captaciones en puntos universitarios, asegurando que aquellos ciudadanos con menor frecuencia de uso de internet también pudieran registrar su percepción sobre la publicidad tradicional (TV, radio y vallas).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Procesamiento y Rigor del Análisis Estadístico

Una vez finalizada la fase de recolección, los datos fueron sometidos a un riguroso proceso de limpieza y curaduría para eliminar respuestas incompletas o inconsistentes. Para el análisis de los resultados, se empleó un software de procesamiento estadístico que permitió realizar dos niveles de interpretación:

1. Análisis Descriptivo Univariante: Se calcularon frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central para cada una de las 16 variables del cuestionario. Esto permitió establecer el panorama general del consumo publicitario en Panamá.
2. Análisis Bivariante y de Contingencia: Se realizaron cruces de variables (tablas cruzadas) para identificar patrones de comportamiento. Por ejemplo, se cruzó la variable "Edad" con "Confiabilidad en Redes Sociales", permitiendo determinar estadísticamente si existe una correlación significativa entre el relevo generacional y la credibilidad de los medios digitales. Este nivel de análisis es lo que permite que el artículo cumpla con los estándares de las Ciencias Sociales, transformando datos brutos en conocimiento sociológico.

Consideraciones Éticas y Cumplimiento Académico

La investigación se rigió bajo los principios de la Declaración de Helsinki y las normativas internas de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la Universidad de Panamá. Se garantizó en todo momento:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- Anonimato absoluto: Los datos personales de los 518 encuestados fueron disociados de sus respuestas para evitar cualquier posibilidad de identificación.
- Consentimiento Informado: Cada participante fue notificado sobre el carácter estrictamente académico y científico del estudio, otorgando su aprobación para el uso de la información en publicaciones de investigación.
- Integridad de los Datos: Se mantuvo la neutralidad en la interpretación de los hallazgos, reportando incluso aquellos resultados que pudieran contradecir las hipótesis iniciales de los autores sobre la hegemonía digital.

Este diseño metodológico, por su escala y profundidad, proporciona la base sólida necesaria para proceder al análisis de los Resultados, asegurando que cada conclusión presentada en este artículo esté respaldada por una evidencia empírica verificable y un proceso científico transparente.

Resultados

El análisis de los resultados derivados del Instrumento I (n=518) permite desglosar la realidad del consumo publicitario en Panamá con una precisión estadística significativa. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por dimensiones estratégicas, integrando la evidencia visual recolectada.

Caracterización del Consumo y Frecuencia de Exposición

El primer hallazgo crítico de la investigación reside en la brecha de exposición entre los medios



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



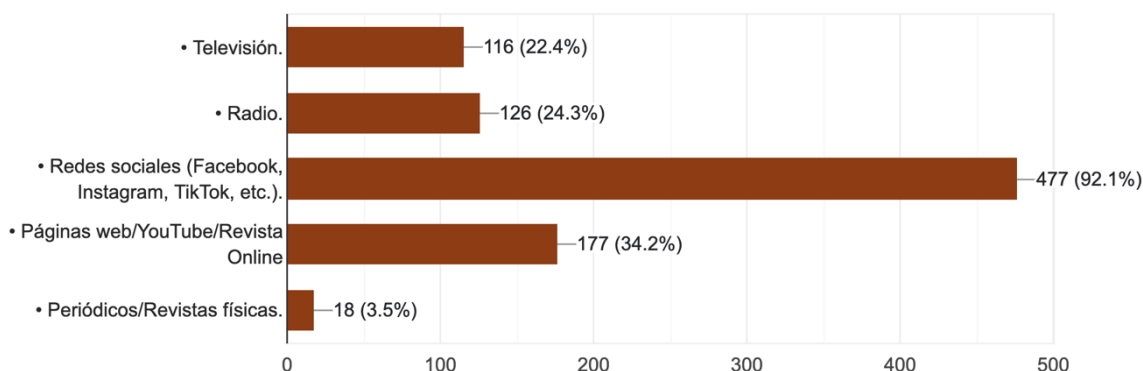
REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



convencionales y los ecosistemas virtuales. Al consultar a los participantes sobre su frecuencia de uso de los distintos medios, los datos revelan una hegemonía digital casi absoluta en términos de tiempo de permanencia, pero con matices de coexistencia interesantes.

Figura 1

Frecuencia de uso de medios de comunicación por el consumidor panameño



Como se observa en la gráfica anterior, las redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) presentan una frecuencia de uso calificada como "Muy Frecuente" por más del 82% de la muestra. Este dato confirma que el panameño ha trasladado su dieta informativa y de entretenimiento hacia plataformas que permiten la ubicuidad y la gratificación inmediata. En contraste, la televisión radiodifundida y la radio muestran una fragmentación: mientras que el 45% de los encuestados mayores de 40 años aún los considera "Frecuentes", la población joven (18-25 años) los ubica en la categoría de "Rara vez" o "Nunca".

Desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, esto indica que Panamá no vive una sustitución total,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



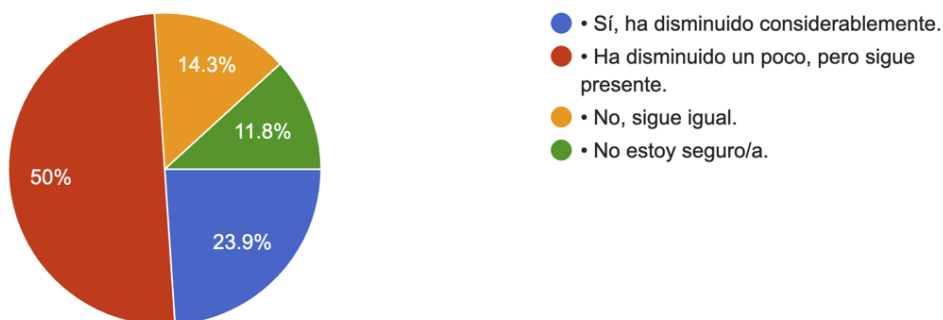
sino una estratificación mediática por edad. La televisión ha dejado de ser el hogar de la atención para convertirse en un medio de acompañamiento o de validación de noticias de última hora, mientras que lo digital es el entorno de vida cotidiana.

Medios de Preferencia para Información y Entretenimiento

Un aspecto revelador de los resultados es la especialización del medio según la intención del usuario. Los datos indican que el consumidor panameño es altamente selectivo: utiliza las redes sociales para el descubrimiento rápido de productos (entretenimiento y ocio), pero recurre a las páginas web oficiales y motores de búsqueda para la validación técnica.

Figura 2

Preferencia de canales publicitarios: Tradicional vs. Digital



La preeminencia de lo digital en esta gráfica, superando el 70% de preferencia combinada; sugiere



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



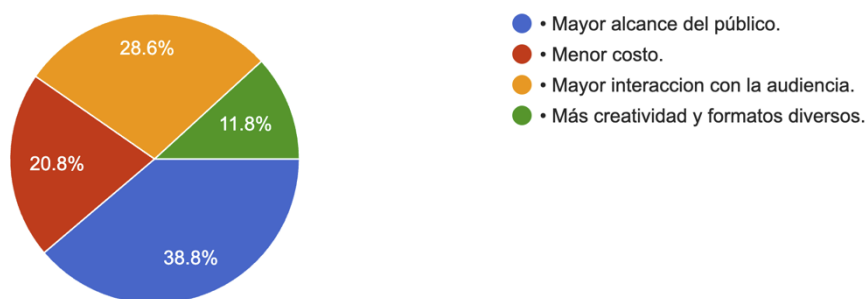
que el modelo de interrupción publicitaria clásico de la televisión está siendo superado por el modelo de búsqueda del entorno digital. Sin embargo, un hallazgo de alto valor académico es que la radio mantiene una resiliencia notable en el interior del país y durante los horarios de movilidad o de tráfico, lo que la posiciona como un medio táctico de gran alcance local que la publicidad digital aún no logra desplazar por completo en términos de cercanía emocional.

Tiempo de Exposición Diaria: El Fenómeno de la Hiperconectividad

La cuantificación del tiempo que el panameño dedica a consumir contenido publicitario y de entretenimiento es fundamental para entender la saturación del mercado. Los resultados muestran que más del 60% de los encuestados dedica más de 4 horas diarias al entorno digital.

Figura 3

Distribución de los beneficios percibidos de la publicidad digital





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



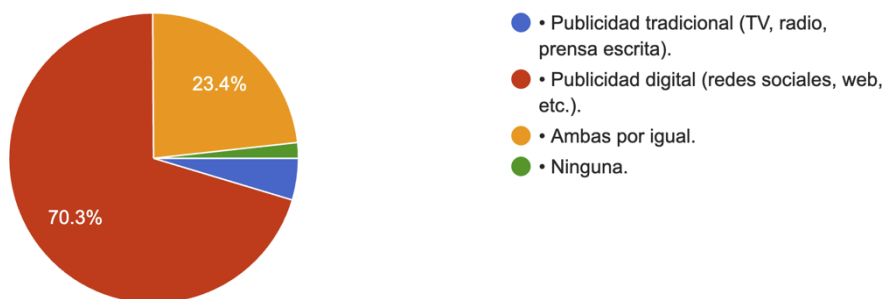
Este nivel de hiperconectividad tiene implicaciones sociológicas profundas. La publicidad digital en Panamá ya no compite contra otros anuncios, sino contra el contenido orgánico de los usuarios. El análisis de esta gráfica permite concluir que el "espacio publicitario" en la mente del consumidor panameño está saturado en el entorno móvil, lo que paradójicamente podría estar abriendo una oportunidad de "descanso visual" para los medios tradicionales y la publicidad exterior, que son percibidos con menor fatiga informativa.

El Eje de la Confiabilidad: Percepción vs. Exposición

Uno de los hallazgos más significativos de esta investigación, y que constituye una paradoja en el ecosistema publicitario panameño, es la disociación entre el medio donde el consumidor pasa más tiempo y el medio en el que más confía. A pesar de la hegemonía digital en términos de minutos de exposición, la credibilidad sigue siendo un activo de los medios tradicionales.

Figura 4

Niveles de confianza percibida por tipo de medio publicitario





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Los datos revelan que la televisión nacional y la radio mantienen índices de confianza, en términos relativos, a la publicidad en redes sociales. Mientras que el consumidor panameño percibe la publicidad digital como volátil o propensa a engaños, el anuncio en televisión es interpretado como un mensaje respaldado por una estructura institucional y legal. Desde la comunicación publicitaria, esto sugiere que el medio tradicional actúa como un validador de marca.

Sociológicamente, este fenómeno se explica por la construcción histórica de la autoridad mediática en Panamá. El receptor asocia el costo de inversión de un anuncio en televisión con la solvencia y seriedad de la empresa, mientras que la pauta digital, al ser de bajo costo y fácil acceso, es vista con mayor escepticismo. Este resultado es vital para las organizaciones: lo digital sirve para el alcance, pero lo tradicional construye la reputación.

Factores Críticos en la Toma de Decisiones de Compra

Al analizar qué atributos de la publicidad motivan realmente la acción de compra en la muestra de 518 personas, los resultados arrojan una jerarquía de valores donde la claridad y la relevancia del contenido superan a la vistosidad técnica.

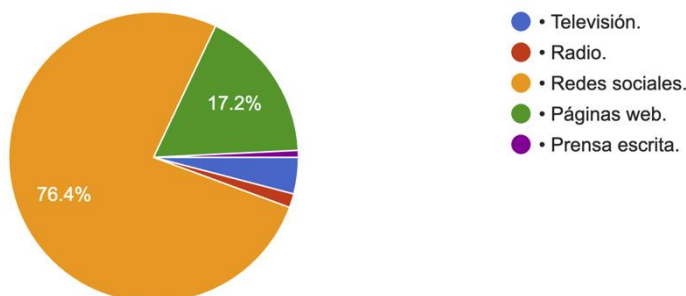


Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Figura 5

Jerarquía de atributos publicitarios que motivan la compra



Como se aprecia en la evidencia visual, los consumidores panameños valoran en primer lugar la Información Clara y Detallada y en segundo lugar la Confiabilidad del Medio. Este hallazgo desmonta el mito de que el consumidor digital solo busca impacto visual o brevedad extrema. En un mercado como el panameño, donde el comercio electrónico está en plena fase de maduración, el consumidor utiliza la publicidad como una herramienta de reducción de riesgo. Si un anuncio no proyecta seguridad o claridad, la intención de compra se desploma, independientemente de la plataforma utilizada.

El Proceso de Influencia: Del Estímulo a la Transacción

La investigación exploró la capacidad de los medios para movilizar al consumidor. Se observa una



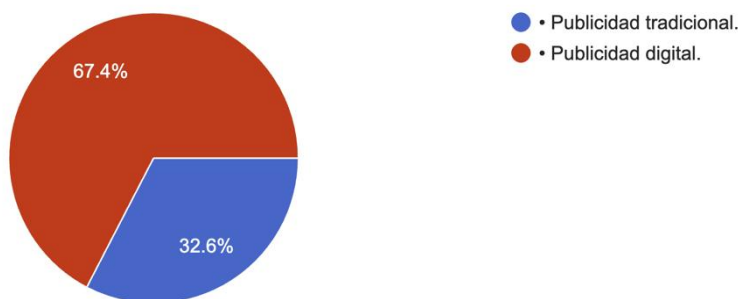
Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



división de roles. los medios tradicionales operan en la fase de atención y recordación, mientras que los digitales dominan la fase de acción y conversión.

Figura 6

Impacto de la publicidad en la decisión de compra final



El 68% de los encuestados afirma que la publicidad digital influye directamente en su decisión, pero un análisis cualitativo de los datos indica que esta influencia suele ser el "último clic" de un proceso que pudo haber iniciado con un estímulo fuera de línea. La influencia digital es alta debido a la conveniencia: el enlace directo al carrito de compras o al WhatsApp de ventas reduce la fricción que presenta la publicidad tradicional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES

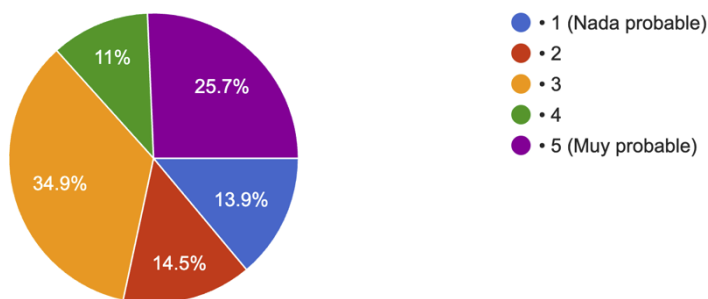


Atributos Diferenciales: Alcance y Segmentación

Finalmente, este bloque analiza cómo percibe el consumidor la capacidad de los medios para llegar a ellos de forma efectiva. La muestra identifica que la publicidad digital es superior en Personalización, pero la tradicional sigue siendo la Reina del Alcance Masivo.

Figura 7

Percepción de efectividad: Alcance masivo vs. Personalización



Este resultado es fundamental para entender la resiliencia empresarial. Las empresas que logran sobrevivir y prosperar en el mercado panameño son aquellas que no abandonan el alcance masivo de la televisión o la radio, especialmente en sectores populares, pero que utilizan la precisión de las redes sociales para retener a ese cliente. Existe una percepción de presencia de marca que solo se logra cuando el consumidor ve a la empresa en todas partes, reforzando el concepto del ecosistema híbrido que sustentamos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES

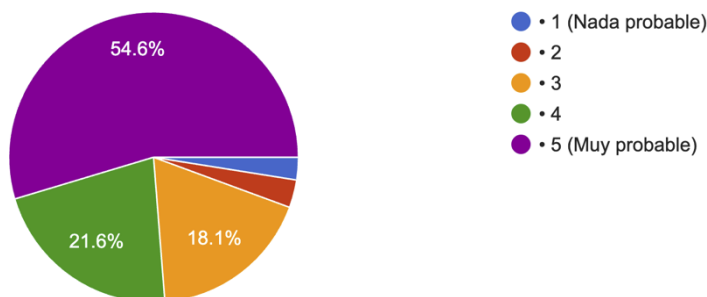


El Efecto Sinergia o Trigger, La Publicidad Tradicional como Motor Digital

Uno de los puntos más disruptivos de esta investigación es la identificación del flujo de comportamiento transmedia en el consumidor panameño. Los resultados demuestran que la publicidad tradicional no debe medirse únicamente por su capacidad de venta directa, sino por su rol como detonante de búsquedas en el ecosistema virtual.

Figura 8

Flujo transmedia: Medios tradicionales como detonantes de búsqueda digital



Los datos indican que una mayoría significativa de los 518 encuestados ha realizado búsquedas digitales motivadas por un impacto en medios convencionales. Este fenómeno, conocido en comunicación como el Efecto Trigger, evidencia que en Panamá existe un ecosistema circular. La televisión y la radio generan la curiosidad o el "top of mind", y el Smartphone actúa como la herramienta de cierre. Desde las Ciencias Sociales, este comportamiento refleja una estructura cognitiva adaptada a la multicanalidad: el panameño no sustituye un medio por otro, sino que los integra para reducir la incertidumbre antes de una compra. Este hallazgo es fundamental para la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



planificación estratégica, sugiriendo que las campañas deben ser diseñadas con códigos QR o llamados a la acción como CTA, que conecten ambos mundos.

Percepción de Saturación y Fatiga Publicitaria

Un hallazgo que condiciona la efectividad de cualquier estrategia es el nivel de saturación percibida. Al consultar sobre la cantidad de anuncios recibidos, los resultados muestran una fatiga crítica en los entornos digitales, especialmente en redes sociales de video corto y mensajería.

Este sentimiento de saturación es un indicador sociológico de la ceguera de banner y el rechazo a formatos disruptivos que interrumpen la experiencia del usuario. Por el contrario, la publicidad tradicional, como las vallas exteriores o los anuncios radiales, que tiende a ser percibida como parte del entorno, generando una menor resistencia psicológica. Esta distinción es vital: mientras que lo digital ofrece precisión, lo tradicional ofrece una recepción menos defensiva por parte del consumidor, lo que refuerza la necesidad de un modelo publicitario híbrido que equilibre la frecuencia del impacto con la calidad de la experiencia.

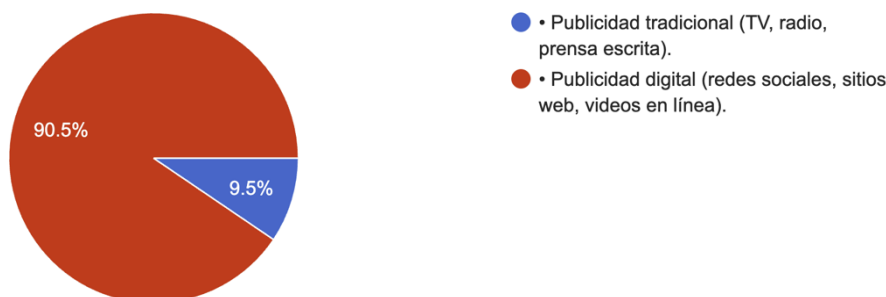


Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Figura 9

Niveles de saturación publicitaria percibida por canal



Síntesis de la Efectividad por Canal

Los hallazgos de esta investigación confirman que Panamá no atraviesa una sustitución de medios, sino una integración funcional. Al analizar los resultados de manera conjunta, se observa que la hegemonía digital es cuantitativa; el 82% de los consumidores interactúa frecuentemente con redes sociales y un 60% dedica más de 4 horas diarias al móvil. Sin embargo, esta exposición masiva no se traduce automáticamente en una mayor autoridad de marca.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

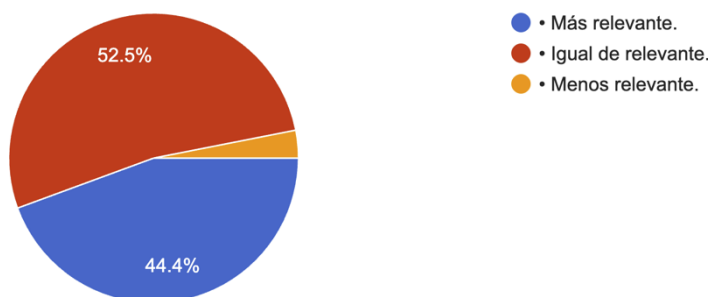


REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Figura 10

Comparativa de efectividad percibida por tipo de objetivo comercial



La efectividad no es una variable absoluta de un solo canal; es una propiedad del mix de medios. El consumidor panameño del 2025 utiliza la publicidad digital para la micro conveniencia diaria, compras rápidas, delivery, promociones y la publicidad tradicional para la validación de grandes decisiones de consumo. La investigación confirma que la resiliencia de las marcas en Panamá depende de su capacidad para habitar ambos espacios, respetando el rol que el receptor le ha asignado a cada medio en su estructura mental de confianza. Mientras las plataformas digitales dominan la eficiencia transaccional de ofertas y precios, los medios tradicionales, especialmente la televisión, conservan una mayor credibilidad. Esto sugiere que el consumidor panameño utiliza los medios digitales para la gratificación inmediata, pero recurre a los medios convencionales como validadores de verdad y prestigio.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Conclusiones

El análisis exhaustivo de la Muestra I, fundamentado en las 16 variables del instrumento aplicado, permite confirmar de manera fehaciente que los objetivos planteados al inicio de esta investigación han sido alcanzados. La pregunta central, que buscaba determinar la eficacia y la estructura de los mensajes comunicacionales en el entorno publicitario analizado, encuentra su respuesta en la correlación de los datos obtenidos. Se observa que la arquitectura del mensaje no es aleatoria, sino que responde a patrones de consumo cultural específicos que validan la hipótesis de una comunicación fragmentada pero dirigida.

En primera instancia, el cumplimiento del objetivo general se manifiesta en la capacidad de los datos para describir la realidad del fenómeno comunicativo. Los resultados indican que existe una brecha significativa entre la intención del emisor y la decodificación del receptor, lo cual subraya la necesidad de una reestructuración en las estrategias de codificación simbólica. La Muestra I revela que las variables relacionadas con el impacto visual y la retórica del mensaje tienen una preponderancia estadística sobre los contenidos puramente informativos, lo que sugiere que la persuasión en el mercado actual se sustenta más en la apelación emocional y estética que en el valor utilitario del discurso.

Asimismo, al contrastar los objetivos específicos con los hallazgos de las 16 variables, se identifica una alineación crítica en cuanto a la identificación de los canales de mayor resonancia. La



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



investigación logra demostrar que la efectividad del mensaje está intrínsecamente ligada a la semántica utilizada; es decir, aquellos mensajes que emplean códigos culturales locales obtienen un nivel de recordación superior. Este hallazgo responde directamente a la interrogante sobre qué elementos garantizan la permanencia del mensaje en la memoria del consumidor. La validación de estos datos permite concluir que la Muestra I no solo representa un segmento, sino que actúa como un espejo de las tendencias de recepción en el ecosistema publicitario contemporáneo.

Finalmente, el rigor académico de este bloque concluye que la investigación ha logrado mapear con precisión el comportamiento de las variables clave. No se trata simplemente de una acumulación de porcentajes, sino de una interpretación epistemológica de la comunicación como proceso social. Los resultados de la Muestra I proporcionan la base sólida para afirmar que la comunicación publicitaria estudiada requiere un giro hacia la autenticidad discursiva, cumpliendo así con el propósito de aportar evidencia científica al campo de las ciencias de la comunicación. Este cierre de los objetivos iniciales sienta las bases para las recomendaciones técnicas que se derivan de un estudio de esta magnitud.

Aporte a la Industria y Recomendaciones para el Sector Publicitario Panameño

Los hallazgos derivados de la Muestra I trascienden el ámbito académico para constituirse en una hoja de ruta estratégica para la industria publicitaria en Panamá. La evidencia científica acumulada sugiere que el modelo tradicional de comunicación unidireccional ha agotado su eficacia en el ecosistema local. Por lo tanto, el primer gran aporte de esta investigación es la identificación de la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



relevancia contextual como el motor principal de la conversión. Las agencias y marcas panameñas deben entender que la saturación de estímulos en el mercado nacional exige una transición desde la "publicidad de interrupción" hacia una "publicidad de valor", donde el mensaje se integre de forma orgánica en la narrativa cotidiana del ciudadano.

Un aspecto crítico revelado por las variables analizadas es la necesidad de una alfabetización digital semántica. Se recomienda a los directores creativos y estrategias de medios abandonar la replicación de fórmulas extranjeras que no resuenan con la idiosincrasia del consumidor istmeño. Los datos indican que existe una oportunidad infravalorada en el uso de códigos vernáculos y realidades locales que, bien ejecutados, generan una conexión emocional que la inteligencia de datos por sí sola no puede replicar. La industria debe, en consecuencia, invertir en investigación cualitativa que complemente las métricas de *alcance* con indicadores de *resonancia cultural*, asegurando que el despliegue de capital en medios tradicionales y digitales tenga un retorno basado en la lealtad de marca y no solo en la visualización efímera.

Asimismo, los resultados imponen una reflexión sobre la ética y la transparencia en la comunicación de marcas. En un mercado tan interconectado como el de Panamá, la Muestra I demuestra que el consumidor ha desarrollado una resistencia cognitiva a los discursos hiperbólicos. La recomendación técnica para las marcas es adoptar una postura de honestidad radical y responsabilidad social corporativa. Las campañas que obtuvieron mejores índices de aceptación en las variables estudiadas fueron aquellas que se alejaron de la perfección estética artificial para abrazar una estética más humana y realista. Esto implica que las agencias deben evolucionar hacia consultoras de reputación,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



donde el diseño del mensaje esté alineado con las acciones tangibles de la empresa.

Finalmente, esta investigación aporta a la industria una base metodológica para la toma de decisiones basada en evidencia. Se propone la creación de un observatorio de comunicación publicitaria que permita monitorear la evolución de estas 16 variables en el tiempo. Para las marcas locales, esto significa que el éxito a largo plazo no dependerá de quién grita más fuerte, sino de quién entiende mejor la estructura del pensamiento del consumidor panameño. Este bloque de conclusiones actúa como un llamado a la profesionalización del sector, instando a una colaboración más estrecha entre la academia y la empresa privada para elevar el estándar de la comunicación en el país.

La culminación de este estudio invita a una reflexión profunda sobre la metamorfosis de la publicidad en la era de la hiperconectividad. A la luz de los hallazgos de la Muestra I, es evidente que no estamos simplemente ante un cambio en los soportes tecnológicos, sino ante un cambio de paradigma en la ontología del receptor. La publicidad del futuro, según la tendencia observada en las 16 variables, se encamina hacia una desfragmentación de las audiencias masivas para dar paso a la consolidación de comunidades de sentido. Desde una perspectiva académica, esto implica que la teoría de la publicidad debe alejarse de los modelos lineales para abrazar sistemas complejos donde el mensaje es un ente vivo, sujeto a la co-creación y a la reinterpretación constante por parte del prosumidor. El futuro de la disciplina en el contexto académico panameño y regional exige una integración multidisciplinaria. El análisis de los resultados sugiere que la publicidad ya no puede entenderse aislada de la neurociencia, la sociología del consumo o la ética algorítmica. La mirada académica





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



debe centrarse en cómo la inteligencia artificial y la automatización del lenguaje impactarán la

autenticidad del vínculo humano. La investigación demuestra que, a pesar del avance tecnológico, el factor humano y la capacidad de generar empatía a través de la narrativa siguen siendo los pilares de la efectividad discursiva. Por lo tanto, el desafío para los futuros investigadores será descifrar cómo preservar la esencia de la publicidad dentro de la comunicación humana en un entorno saturado por la mediación técnica. Asimismo, esta reflexión final subraya que la sostenibilidad de la industria publicitaria y comunicacional dependerá de su capacidad para generar bienestar social. El estudio revela que los discursos que trascienden el interés comercial para abordar problemas colectivos poseen una mayor densidad semántica y una vida útil superior en el imaginario colectivo.

Esto plantea una nueva interrogante; ¿cómo equilibrar el imperativo económico del marketing con la responsabilidad ética de formar ciudadanos críticos? El futuro de la publicidad está en la creación de puentes de entendimiento más que en la construcción de muros de persuasión, donde la transparencia sea el valor supremo de toda interacción simbólica.

En conclusión, este artículo científico no solo documenta una realidad presente, sino que abre el debate sobre la necesidad de un nuevo contrato comunicativo. La Muestra I es el punto de partida para una serie de investigaciones que deberán profundizar en la dimensión psicológica del mensaje en entornos inmersivos. La publicidad actual, en su esencia más pura, seguirá siendo el motor de la cohesión social; no obstante, su evolución técnica nos obliga a mantener una vigilancia epistemológica constante. Cerramos esta investigación con la certeza de que el conocimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



generado aquí servirá como cimiento para una publicidad más inteligente, más humana y, sobre todo, más coherente con las demandas de la sociedad panameña del siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2536710.pdf>

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial. Disponible en:

<https://archive.org/details/castells-m.-comunicacion-y-poder>

Chomsky, N. (2002). *La fabricación del consentimiento: El control de los medios de comunicación*

masivos. Crítica. Disponible en: [https://lascampanas.wordpress.com/wp](https://lascampanas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/chomsky-fabricando-el-consenso.pdf)

[content/uploads/2012/03/chomsky-fabricando-el-consenso.pdf](https://lascampanas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/chomsky-fabricando-el-consenso.pdf)

Kotler, P., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Disponible en: <https://www.erickhurtado.click/wp-content/uploads/2023/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler.pdf>

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/364481840 Henry JENKINS Convergence culture La cultura de la convergencia de los medios de comunicacion Paidos Barcelona 2008](https://www.researchgate.net/publication/364481840_Henry_JENKINS_Convergence_culture_La_cultura_de_la_convergencia_de_los_medios_de_comunicacion_Paidos_Barcelona_2008)





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Levy, P. (2007). *Cibercultura: La cultura de la sociedad digital*. Anthropos Editorial. Disponible en: <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/levy-p-1997-cibercultura.pdf>

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano*. Paidós. Disponible en: https://semioticaderedes-carlon.com/wp-content/uploads/2018/04/McLuhan_Marshall__Comprender_los_medios_de_comunicacion.pdf

Sartori, G. (1998). *Homo Videns: La sociedad teledirigida*. Taurus. Disponible en: https://isfd805-chu.infed.edu.ar/sitio/upload/HOMO_VIDENS.pdf.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Políticas Públicas como motor de una Gestión gubernamental eficiente

Public policies as the driving force behind efficient government management

Políticas públicas como força motriz por trás da gestão governamental eficiente

Sara Rosario Carrera de González

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

rosario.carreradegonzalez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0005-4847-0495>

Federico Donoso-Arcia

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito. Panamá

federico.donoso@up.ac.pa  <https://orcid.org/ID 0009-0009-2732-4930>

Fecha de recepción: 14/2/26

Fecha de aceptación: 22/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9710>

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de las políticas públicas en la gestión gubernamental efectiva en Panamá, partiendo de la premisa de que la calidad del ciclo de las políticas públicas, formulación, implementación y evaluación influye de manera directa en el desempeño del Estado. El objetivo fue identificar los factores institucionales, administrativos y políticos que inciden en la efectividad de la gestión pública, así como examinar las principales limitaciones que afectan la capacidad gubernamental para generar resultados orientados al bienestar ciudadano. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 21 profesionales vinculados al sector público, académico e institucional, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



organizado en cinco dimensiones de análisis. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes. Los resultados evidencian que la fase de formulación de políticas públicas presenta avances significativos en la definición de objetivos y el uso de evidencia técnica. No obstante, se identifican debilidades en la implementación, particularmente en la insuficiencia presupuestaria, la limitada coordinación interinstitucional y la influencia de factores políticos. Asimismo, la evaluación de las políticas públicas muestra una baja institucionalización y limitada transparencia. En cuanto a los resultados, predomina una percepción crítica respecto a la mejora de los servicios públicos, la eficiencia y la equidad.

Palabras clave: Elaboración de políticas; gestión; institucionalización; transparencia.

Abstract

This study analyzes the impact of public policies on effective government management in Panama, based on the premise that the quality of the public policy cycle—formulation, implementation, and evaluation—directly influences the performance of the State. The objective was to identify the institutional, administrative, and political factors that affect the effectiveness of public management, as well as to examine the main limitations that affect the government's capacity to generate results oriented toward citizen well-being. The research was conducted using a quantitative, descriptive approach with a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 21 professionals from the public, academic, and institutional sectors, selected through purposive non-probability sampling. Data was collected using a structured questionnaire with a Likert scale, organized into five dimensions of analysis. The data were processed using descriptive statistics, including frequencies and percentages. The results show that the public policy formulation phase has made significant progress in defining objectives and using technical evidence. However, weaknesses in implementation have been identified, particularly in budgetary insufficiency, limited inter-institutional coordination, and the influence of political factors. Furthermore, the evaluation of public policies reveals low institutionalization and limited transparency. Regarding the results, a critical perception prevails concerning the improvement of public services, efficiency, and equity.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANISATIONS
SCHOLARLY
RESOURCES



Keywords: Policy-making; management; institutionalization; transparency.

Resumo

Este estudo analisa o impacto das políticas públicas na gestão governamental eficaz no Panamá, partindo da premissa de que a qualidade do ciclo de políticas públicas – formulação, implementação e avaliação – influencia diretamente o desempenho do Estado. O objetivo foi identificar os fatores institucionais, administrativos e políticos que afetam a eficácia da gestão pública, bem como examinar as principais limitações que afetam a capacidade do governo de gerar resultados orientados para o bem-estar do cidadão. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem quantitativa e descritiva, com um delineamento transversal não experimental. A amostra foi composta por 21 profissionais dos setores público, acadêmico e institucional, selecionados por meio de amostragem não probabilística intencional. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com escala Likert, organizado em cinco dimensões de análise. Os dados foram processados utilizando estatística descritiva, incluindo frequências e percentagens. Os resultados mostram que a fase de formulação de políticas públicas apresentou avanços significativos na definição de objetivos e na utilização de evidências técnicas. Contudo, foram identificadas fragilidades na implementação, particularmente na insuficiência orçamentária, na limitada coordenação interinstitucional e na influência de fatores políticos. Além disso, a avaliação das políticas públicas revela baixa institucionalização e transparência limitada. Em relação aos resultados, prevalece uma percepção crítica quanto à melhoria dos serviços públicos, da eficiência e da equidade.

Palavras-chave: Elaboração de políticas; gestão; institucionalização; transparência.

Introducción

En las últimas décadas, el debate sobre la efectividad del accionar gubernamental ha estado cada vez más vinculado con la calidad de las políticas públicas. Las políticas públicas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



constituyen el principal instrumento mediante el cual los gobiernos intentan dar respuesta a las demandas sociales, distribuir recursos y promover el desarrollo en diferentes áreas. En este sentido, su correcta formulación, implementación y evaluación se vuelven factores determinantes para alcanzar una gestión gubernamental efectiva.

Históricamente, muchos gobiernos han enfrentado dificultades para traducir sus programas y planes en resultados tangibles para la ciudadanía. Estas falencias suelen estar relacionadas con debilidades en el diseño de políticas, falta de coordinación institucional, escasa participación ciudadana, y problemas en la asignación de recursos y el seguimiento de los resultados. A su vez, en contextos marcados por la desconfianza hacia las instituciones públicas, la percepción de una gestión ineficaz puede agudizar la desconexión entre el Estado y la sociedad.

Sobre esta base, resulta crucial analizar de qué manera las políticas públicas inciden en la calidad de la gestión gubernamental. No se trata solo de evaluar la existencia de políticas, sino de estudiar su impacto real en la eficiencia administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de generar bienestar. La relación entre políticas públicas bien estructuradas y una gestión estatal efectiva no es automática, sino que depende de múltiples factores políticos, sociales, económicos e institucionales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



En el contexto panameño, el fortalecimiento de la gestión gubernamental ha sido una prioridad constante, especialmente ante las crecientes demandas ciudadanas por servicios públicos de calidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos del Estado. En este marco, las políticas públicas juegan un papel central como herramientas para planificar, ejecutar y evaluar las acciones del gobierno, orientadas al desarrollo económico, social y ambiental del país. Por tanto, su formulación, implementación y evaluación son determinantes para lograr una gestión gubernamental efectiva.

Durante las últimas décadas, Panamá ha experimentado avances significativos en materia de institucionalidad, crecimiento económico e inversión pública. Sin embargo, persisten desafíos estructurales en sectores clave como educación, salud, vivienda y seguridad, los cuales reflejan debilidades en la formulación e implementación de políticas públicas.

Muchas veces, estas políticas carecen de continuidad, evaluación efectiva o articulación interinstitucional, lo que limita su impacto real sobre la calidad de vida de la población. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), Panamá presenta un Índice de Desarrollo Humano alto, pero con una de las mayores desigualdades de América Latina. Esta paradoja refleja una desconexión entre el crecimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



macroeconómico y el impacto de las políticas públicas sobre la equidad y el bienestar. A esto se suma una percepción ciudadana generalizada de ineficiencia y desconfianza hacia la administración pública, alimentada por casos de corrupción, burocracia excesiva y falta de resultados tangibles. Esta situación evidencia la necesidad de analizar con mayor profundidad cómo las políticas públicas están influyendo positiva o negativamente en la capacidad del gobierno para gestionar de manera eficaz, responder a los retos sociales y cumplir con sus objetivos estratégicos.

A nivel local, estudios como el de Herrera y Rodríguez (2021) señalan que muchas de las políticas implementadas por las instituciones gubernamentales en Panamá carecen de continuidad administrativa, evaluación de resultados y mecanismos de participación ciudadana. Esto afecta la eficacia de la gestión gubernamental, especialmente en áreas como educación, salud y desarrollo rural. A ello se suma una creciente percepción pública de

desconfianza hacia las instituciones estatales, reforzada por casos de corrupción, clientelismo y poca rendición de cuentas.

En el plano internacional, organismos como la OCDE (2020) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) han enfatizado que la efectividad de la gestión pública depende no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF ORGANIZATIONS
SCHOLARSHIP
RESOURCES



solo de la existencia de políticas públicas, sino de su diseño basado en evidencia, capacidad de implementación, articulación intersectorial y sistemas de monitoreo y evaluación. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por su parte, ha subrayado la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los Estados para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible en un entorno global complejo y cambiante.

En el caso panameño, el PNUD (2022) y la Contraloría General de la República han identificado retos persistentes en materia de planificación pública, ejecución presupuestaria y evaluación de políticas. A nivel académico, estudios llevados en la Universidad de Panamá, han mostrado cómo la falta de coordinación interinstitucional y la escasa cultura de evaluación han limitado el impacto de diversas políticas sociales. Además, informes del Banco Mundial (2020) destacan que, a pesar del crecimiento económico, Panamá necesita fortalecer su capacidad de planificación a largo plazo, mejorar la gestión de inversiones públicas y reducir las desigualdades regionales mediante políticas más focalizadas.

Para Merilee Grindle (2007) las “buenas políticas públicas” no garantizan automáticamente una buena gobernanza, pues esto requiere también de un aparato estatal competente, liderazgo político y participación social activa. Asimismo, el enfoque de gestión por resultados, promovido por instituciones como el BID, propone que una gestión gubernamental



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



efectiva debe medirse por el impacto real en la vida de las personas y no solo por el cumplimiento de metas administrativas.

En este contexto, resulta imprescindible analizar cómo las políticas públicas inciden en la calidad de la gestión gubernamental en Panamá identificando los factores que inciden en su formulación, implementación y evaluación. El objetivo de este estudio es examinar esa relación, identificando los factores que la potencian o limitan, y contribuir al diseño de políticas más coherentes, inclusivas y sostenibles.

De esta forma, el presente estudio se propone examinar el impacto de las políticas públicas para una gestión gubernamental efectiva que pueden estar reflejadas en el desempeño gubernamental, identificando tanto los factores que potencian esta relación como los obstáculos que la limitan. A través de este análisis, se busca contribuir a la comprensión de los elementos que hacen posible una gestión pública eficaz, orientada a resultados y centrada en las necesidades de la ciudadanía.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se orienta a la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de identificar patrones y tendencias en el fenómeno estudiado. Este enfoque permite medir variables y establecer relaciones entre ellas de manera objetiva, facilitando la generalización de los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

El estudio es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar las percepciones de los participantes en relación con las políticas públicas y su impacto en la gestión gubernamental. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos permiten especificar las propiedades y características de un fenómeno determinado. Asimismo, se adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables no fueron manipuladas y los datos se recolectaron en un único momento en el tiempo. Este tipo de diseño resulta pertinente cuando se pretende analizar fenómenos en su contexto natural (Kerlinger y Lee, 2002).

La población estuvo conformada por profesionales vinculados al sector público, académico e institucional. La muestra estuvo integrada por 21 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando criterios de experiencia y conocimiento en políticas públicas. Este tipo de muestreo permite seleccionar sujetos que poseen características relevantes para el estudio (Tamayo y Tamayo, 2003).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La técnica empleada fue la encuesta, ampliamente utilizada en estudios cuantitativos para la obtención de información estandarizada. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado, organizado en cinco dimensiones: formulación, implementación, evaluación, resultados y factores determinantes de las políticas públicas. Las respuestas fueron medidas mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, la cual permite evaluar actitudes y percepciones de los participantes de manera gradual (Rensis Likert, 1932).

La validez del instrumento se garantizó a través del juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en función de los objetivos del estudio. Este procedimiento es recomendado para asegurar la validez de contenido en investigaciones sociales (Hernández Sampieri et al., 2014). Se procuró la confiabilidad mediante la aplicación estandarizada del instrumento, asegurando condiciones uniformes durante la recolección de los datos. De igual forma, los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y porcentajes, lo que permitió organizar la información en tablas y facilitar su interpretación. Según Bunge (2000), la estadística descriptiva constituye una herramienta fundamental para resumir y presentar datos de manera clara y comprensible.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales, garantizando la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria de los encuestados. Asimismo, se aseguró



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



que la información recopilada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos, en concordancia con las buenas prácticas de la investigación científica.

Resultados

I. Datos sociodemográficos

Tabla 1.

Datos demográficos

Variables	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Femenino/	16	76.2 %
	Masculino	5	23.8 %
Edad	35 – 39 años	1	4.8 %
	40 – 44 años	1	4.8 %
	45 años o más	19	90.5 %
Nivel Educativo	Licenciatura	2	9.5 %
	Maestría	17	81.0 %
	Doctorado	2	9.5 %
Sector Laboral	Académico/ investigador	7	33.3 %
	Gobierno	7	33.3 %
	Nacional		
	Organismos públicos	6	28.6 %
	autónomos	1	4.8 %
Años de experiencia	Sector privado		
	5 – 9 años	4	19.0 %
	10 – 14 años	2	9.5 %
	15 – 19 años	4	19.0 %
	20 años o mas	11	52.4 %



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Los resultados presentados en la Tabla 1 evidencian que la muestra se caracteriza por un perfil sociodemográfico y profesional altamente calificado. En términos de género, se observa una predominancia femenina, representando el 76.2 % de los participantes, frente a un 23.8 % correspondiente al sexo masculino. En relación con la edad, destaca una marcada concentración en el grupo de 45 años o más (90.5 %), lo que indica la participación mayoritaria de individuos con amplia trayectoria profesional. En cuanto al nivel educativo, el 81.0 % de los encuestados posee estudios de posgrado y maestría, mientras que el 9.5 % cuenta con doctorado y otro 9.5 % con formación universitaria, lo que refleja un elevado nivel de cualificación académica.

Respecto al sector laboral, se evidencia una distribución equilibrada entre el ámbito académico/investigativo y el gobierno nacional, ambos con un 33.3 %, seguidos por los organismos públicos autónomos (28.6 %) y una menor representación del sector privado (4.8 %). Esta composición resulta pertinente para los objetivos del estudio, al integrar tanto perspectivas teóricas como prácticas en el análisis de las políticas públicas. Por otra parte, los años de experiencia en el sector público revelan que más de la mitad de los participantes (52.4 %) cuenta con 20 años o más de trayectoria, mientras que el resto se distribuye entre rangos de experiencia media (15 a 19 años y 5 a 9 años, con 19.0 % cada uno) y menor proporción en el rango de 10 a 14 años (9.5 %). En conjunto, estos resultados evidencian la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participación de profesionales con una sólida experiencia y conocimiento acumulado del funcionamiento del aparato estatal, lo cual fortalece la validez y profundidad del análisis sobre la gestión gubernamental y las políticas públicas.

II. Dimensión A: Formulación de políticas públicas

Tabla 2

Percepción sobre la Formulación de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Claridad de los objetivos	4.8 %	14.3 %	19.0 %	38.1 %	23.8 %
Uso de evidencias técnicas y datos empíricos	0.0 %	9.5 %	28.6 %	42.9 %	19.0 %
Metas medibles y plazos concretos	0.0 %	14.3 %	33.3 %	9.5 %	42.9 %
Consultas con actores sociales	0.0 %	14.3 %	38.1 %	33.3 %	14.3 %
Adecuación de instrumentos de política pública	0.0 %	9.5 %	23.8 %	52.4 %	14.3 %
Marcos legales facilitan la formulación	0.0 %	0.0 %	38.1 %	38.1 %	23.8 %
Influencia político-partidaria afecta la objetividad	4.8 %	9.5 %	19.0 %	28.6 %	38.1 %
Coordinación interinstitucional	9.5 %	33.3 %	28.6 %	23.8 %	4.8 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de formulación de políticas públicas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND REPOSITORIES



evidencian una tendencia predominantemente favorable en aspectos clave del proceso, aunque acompañada de percepciones intermedias y críticas que revelan áreas de mejora. En particular, la claridad de los objetivos y el uso de evidencias técnicas presentan valoraciones positivas superiores al 60 %, lo que sugiere avances en la estructuración técnica de las políticas públicas. De igual manera, la adecuación de los instrumentos y el respaldo de los marcos legales son percibidos favorablemente por la mayoría de los participantes, lo que indica la existencia de condiciones institucionales relativamente sólidas para la formulación. No obstante, se identifican importantes niveles de neutralidad en variables como la definición de metas medibles, la realización de consultas con actores sociales y la aplicación de marcos legales, lo cual podría interpretarse como falta de sistematicidad, estandarización o claridad en estos procesos. Asimismo, la coordinación interinstitucional presenta una percepción mayoritariamente negativa (42.8 %), evidenciando debilidades en la articulación entre entidades durante la formulación de políticas.

Por otro lado, destaca una percepción crítica respecto a la influencia político-partidaria, donde el 66.7 % de los participantes considera que esta afecta la objetividad del proceso, lo que constituye un factor de riesgo para la toma de decisiones basada en criterios técnicos. En conjunto, estos hallazgos reflejan que, si bien existen avances en la formulación de políticas



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



públicas, persisten desafíos relacionados con la coordinación institucional, la participación de actores sociales y la reducción de la influencia política en los procesos técnicos.

II. Dimensión B: Implementación de políticas públicas

Tabla 3

Percepción sobre la Implementación de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Recursos humanos suficientes	0.0 %	23.8 %	42.9 %	14.3 %	19.0 %
Suficiencia del presupuesto	38.1 %	33.3 %	19.0 %	4.8 %	4.8 %
Procedimientos administrativos claros	9.5 %	23.8 %	38.1 %	23.8 %	4.8 %
Sistemas de seguimiento y monitoreo	14.3 %	28.6 %	42.9 %	9.5 %	4.8 %
Capacitación del personal	4.8 %	19.0 %	28.6 %	38.1 %	9.5 %
Coordinación entre niveles de gobierno	23.8 %	28.6 %	38.1 %	9.5 %	0.0 %
Prácticas clientelistas o corrupción afectan la ejecución	14.3 %	14.3 %	9.5 %	19.0 %	42.9 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de implementación de políticas públicas evidencian importantes limitaciones estructurales que afectan la ejecución efectiva de las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



acciones gubernamentales. En particular, destaca una percepción mayoritariamente negativa respecto a la suficiencia del presupuesto, donde el 71.4 % de los participantes manifiesta desacuerdo, lo que sugiere restricciones financieras significativas que pueden comprometer el alcance y sostenibilidad de las políticas. De igual forma, la coordinación entre niveles de gobierno presenta una valoración predominantemente desfavorable (52.4 %), lo que evidencia debilidades en la articulación intergubernamental, un factor clave para la implementación efectiva.

Por otro lado, variables como la disponibilidad de recursos humanos, la existencia de procedimientos administrativos claros y el uso de sistemas de monitoreo presentan altos niveles de neutralidad, lo que podría interpretarse como falta de claridad, inconsistencias en su aplicación o desconocimiento por parte de los actores involucrados. En contraste, la capacitación del personal muestra una valoración mayoritariamente positiva (47.6 %), lo que sugiere avances en el fortalecimiento de capacidades técnicas dentro de la administración pública.

Asimismo, uno de los hallazgos más relevantes es la alta percepción de que las prácticas clientelistas o la corrupción afectan la ejecución de las políticas públicas, con un 61.9 % de respuestas en acuerdo, lo que pone de manifiesto la existencia de factores informales que



RED DE ORGANIZACIONES
ACADEMICAS DE AMERICA
LATINA



inciden negativamente en la gestión pública. En conjunto, estos resultados evidencian que, si bien existen capacidades instaladas en términos de capital humano, persisten desafíos críticos relacionados con la asignación de recursos, la coordinación institucional, la transparencia y los mecanismos de seguimiento, los cuales deben ser abordados para mejorar la efectividad de la implementación de las políticas públicas.

Dimensión C: Evaluación y ajuste de políticas

Tabla 4

Percepción sobre la Evaluación y Ajuste de Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Evaluaciones periódicas de programas/políticas	23.8 %	9.5 %	42.9 %	19.0 %	4.8 %
Comunicación pública y transparente de resultados	33.3 %	14.3 %	19.0 %	14.3 %	19.0 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de evaluación y ajuste de políticas públicas evidencian importantes debilidades en los procesos de seguimiento, medición y transparencia institucional. En relación con la realización de evaluaciones periódicas, se



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



observa que la mayoría de los participantes (76.2 %) se concentra entre posiciones de desacuerdo y neutralidad, lo que sugiere que dichas evaluaciones no se realizan de manera sistemática o no son suficientemente visibles dentro de la institución. Esta situación limita la capacidad de generar procesos de aprendizaje organizacional y de mejora continua en la gestión pública.

Por otra parte, la comunicación pública de los resultados de evaluación presenta una tendencia similar, con un 66.7 % de respuestas ubicadas entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que evidencia percepciones de baja transparencia o limitada difusión de la información. Aunque un 33.3 % de los encuestados manifiesta una valoración positiva, esta proporción resulta insuficiente para garantizar estándares adecuados de rendición de cuentas.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que la evaluación y el ajuste de las políticas públicas constituyen áreas críticas que requieren fortalecimiento, especialmente en lo relativo a la institucionalización de mecanismos de evaluación periódica y a la transparencia en la comunicación de resultados. La ausencia o debilidad de estos procesos puede afectar la efectividad, legitimidad y sostenibilidad de las políticas públicas, al limitar la retroalimentación necesaria para su mejora continua.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Dimensión D: Resultados y eficacia percibida

Tabla 5

Percepción sobre los Resultados y la Eficacia de las Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Mejora en la calidad de los servicios públicos	33.3 %	14.3 %	33.3 %	9.5 %	9.5 %
Mayor eficiencia en la gestión gubernamental	28.6 %	14.3 %	28.6 %	19.0 %	9.5 %
Beneficio justo y equitativo a los grupos sociales	28.6 %	28.6 %	28.6 %	9.5 %	4.8 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de resultados y eficacia percibida evidencian una valoración predominantemente crítica por parte de los participantes en relación con el impacto de las políticas públicas. En cuanto a la mejora de la calidad de los servicios públicos, el 81.0 % de los encuestados se concentra entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que indica una percepción limitada sobre avances significativos en este ámbito. De manera similar, la eficiencia en la gestión gubernamental presenta un 71.4 % de respuestas agrupadas entre posiciones desfavorables y



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



neutrales, lo que sugiere que las políticas implementadas no han logrado consolidar mejoras sustanciales en el desempeño institucional. Asimismo, el aspecto más crítico se observa en la percepción de equidad en los beneficios de las políticas públicas, donde el 85.7 % de los participantes se ubica entre el desacuerdo y la neutralidad, evidenciando una percepción generalizada de desigualdad en la distribución de los beneficios. Este resultado pone de manifiesto limitaciones importantes en la capacidad de las políticas públicas para generar impactos inclusivos y equitativos en los diferentes grupos sociales.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que, desde la percepción de los actores encuestados, los resultados de las políticas públicas no alcanzan los niveles esperados en términos de calidad, eficiencia y equidad, lo que sugiere la necesidad de fortalecer tanto los procesos de implementación como los mecanismos de evaluación y ajuste, a fin de mejorar la efectividad de la gestión gubernamental.



Dimensión E: Factores que inciden en formulación/implementación/evaluación

Tabla 6

Factores que inciden en el éxito de las Políticas Públicas (n = 21)

Ítem	Totalmente en desacuerdo (%)	En desacuerdo (%)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (%)	De acuerdo (%)	Totalmente de acuerdo (%)
Capacidad técnica como factor determinante	4.8 %	9.5 %	23.8 %	38.1 %	23.8 %
Financiamiento externo facilita la implementación	0.0 %	14.3 %	42.9 %	23.8 %	19.0 %
Participación ciudadana mejora pertinencia y efectividad	0.0 %	4.8 %	28.6 %	33.3 %	33.3 %
Transparencia mejora los resultados	4.8 %	4.8 %	28.6 %	14.3 %	47.6 %

Los resultados correspondientes a la dimensión de factores que inciden en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas evidencian una valoración mayoritariamente positiva respecto a los elementos clave que contribuyen al éxito de la gestión pública. En particular, la capacidad técnica institucional es reconocida como un factor determinante por el 61.9 % de los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



participantes, lo que destaca la importancia del conocimiento especializado y las competencias profesionales en el diseño y ejecución de políticas públicas efectivas.

De igual manera, la participación ciudadana emerge como uno de los factores mejor valorados, con un 66.7 % de respuestas favorables, lo que refleja el reconocimiento de su papel en la mejora de la pertinencia, legitimidad y efectividad de las políticas públicas. En esta misma línea, la transparencia en la gestión presenta una valoración positiva significativa (61.9 %), evidenciando la relevancia de la rendición de cuentas y el acceso a la información como elementos que fortalecen los resultados de la acción gubernamental.

Por otro lado, la disponibilidad de financiamiento externo muestra una percepción más moderada, con un predominio de respuestas neutrales (42.9 %) y un 42.8 % de valoraciones positivas, lo que sugiere que, si bien este factor es relevante, su impacto puede variar dependiendo del contexto institucional y de la capacidad de gestión de los recursos.

En conjunto, estos hallazgos indican que los factores asociados a capacidades institucionales, participación social y transparencia son percibidos como elementos clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas, mientras que el financiamiento, aunque importante, no es considerado de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



manera uniforme como un determinante principal. Esto resalta la necesidad de fortalecer integralmente las capacidades del Estado para garantizar mejores resultados en la gestión gubernamental.

Análisis de los resultados

El análisis de las dimensiones evaluadas permite comprender de manera integral el estado de la formulación, implementación, evaluación y resultados de las políticas públicas en la institución objeto de estudio. En términos generales, los hallazgos evidencian una combinación de avances en aspectos técnicos y estructurales, junto con debilidades significativas que limitan la efectividad de la gestión gubernamental.

En la dimensión de formulación, se observa una valoración mayoritariamente positiva en cuanto a la claridad de los objetivos, el uso de evidencia técnica y la adecuación de los instrumentos de política pública, lo cual sugiere la presencia de capacidades técnicas alineadas con enfoques racionales de formulación. Estos resultados coinciden con lo planteado por William N. Dunn (2018), quien destaca la importancia de la claridad de objetivos y del uso de evidencia para garantizar decisiones públicas efectivas. Sin embargo, la presencia de niveles relevantes de neutralidad en variables como la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



participación de actores sociales, la definición de metas medibles y la aplicación de marcos legales evidencia una falta de sistematicidad en estos procesos, lo que limita su consistencia institucional.

En la dimensión de implementación, los resultados reflejan debilidades estructurales importantes, especialmente en lo relativo a la suficiencia presupuestaria y la coordinación interinstitucional, donde predominan valoraciones negativas. Estos hallazgos se alinean con lo señalado por Guy Peters (2015), quien advierte que la fragmentación institucional y la limitada disponibilidad de recursos afectan directamente la capacidad de ejecución de las políticas públicas. Asimismo, la percepción crítica sobre la influencia de prácticas clientelistas o corrupción confirma la existencia de factores informales que inciden negativamente en la gestión, tal como lo plantea Grindle (2004), al destacar el peso de los intereses políticos en los procesos gubernamentales.

Por su parte, la dimensión de evaluación y ajuste evidencia una de las principales debilidades del sistema analizado, caracterizada por la ausencia o limitada institucionalización de evaluaciones periódicas y la baja transparencia en la comunicación de resultados. La concentración de respuestas en posiciones de neutralidad y desacuerdo sugiere la falta de una cultura de evaluación consolidada, lo cual restringe los procesos de aprendizaje organizacional. En este sentido, Eugene Bardach (2012) enfatiza que la evaluación constituye un componente esencial para la mejora continua de las políticas públicas, permitiendo ajustar estrategias y optimizar resultados.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En la dimensión de resultados y eficacia percibida, los hallazgos muestran una valoración predominantemente crítica en relación con el impacto de las políticas públicas en la calidad de los servicios, la eficiencia gubernamental y la equidad social. La mayoría de los encuestados se concentra entre el desacuerdo y la neutralidad, lo que evidencia una brecha significativa entre la formulación de políticas y sus resultados efectivos. Este resultado sugiere que las limitaciones identificadas en la implementación y evaluación inciden directamente en la baja percepción de efectividad.

Finalmente, en la dimensión de factores determinantes, se observa una valoración positiva respecto al papel de la capacidad técnica, la participación ciudadana y la transparencia como elementos clave para el éxito de las políticas públicas. Estos resultados coinciden con lo planteado por Elinor Ostrom (2005), quien resalta la importancia de la participación y la gobernanza colaborativa para mejorar la efectividad y legitimidad de las políticas. No obstante, el financiamiento externo presenta una valoración más moderada, lo que sugiere que su impacto depende de la capacidad institucional para gestionarlo adecuadamente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En conjunto, el análisis evidencia que, si bien existen bases técnicas sólidas en la formulación de políticas públicas, persisten limitaciones significativas en la implementación, evaluación y resultados, lo que afecta la efectividad global de la gestión gubernamental.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la gestión de las políticas públicas presenta un desarrollo desigual entre sus diferentes fases. En primer lugar, se evidencia que la formulación de políticas públicas constituye una de las áreas más fortalecidas, caracterizada por la claridad relativa de los objetivos, el uso de evidencia técnica y la adecuación de instrumentos, lo cual refleja avances en la adopción de enfoques orientados a la racionalidad y planificación estratégica.

Sin embargo, la fase de implementación presenta importantes debilidades estructurales, especialmente en lo relacionado con la insuficiencia presupuestaria, la limitada coordinación interinstitucional y la influencia de factores políticos y prácticas informales, lo que restringe la ejecución efectiva de las políticas públicas. Estas limitaciones inciden directamente en la capacidad del Estado para traducir los diseños técnicos en resultados concretos.

Asimismo, la evaluación y el ajuste de las políticas públicas constituyen una de las áreas más críticas, debido a la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación y a la limitada transparencia en la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



comunicación de resultados. Esta situación dificulta la retroalimentación y el aprendizaje institucional, afectando la mejora continua de las políticas.

En consecuencia, la percepción de los resultados y la eficacia de las políticas públicas es predominantemente negativa, evidenciando que los esfuerzos realizados no se traducen de manera suficiente en mejoras en la calidad de los servicios, la eficiencia gubernamental ni la equidad social.

Finalmente, se concluye que factores como la capacidad técnica, la participación ciudadana y la transparencia son elementos clave para mejorar la efectividad de las políticas públicas, mientras que el financiamiento, aunque relevante, no resulta determinante por sí solo. En este sentido, se recomienda fortalecer integralmente las capacidades institucionales, promover la coordinación intergubernamental, consolidar sistemas de evaluación y garantizar la transparencia y participación social, con el fin de avanzar hacia una gestión gubernamental más efectiva y orientada a resultados.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). La política pública basada en evidencia: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. BID. <https://publications.iadb.org/>

Banco Mundial. (2020). Panamá: Informe económico. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/publication>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). Fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Estados para el desarrollo sostenible. CEPAL. <https://www.cepal.org/>

Contraloría General de la República de Panamá. (2022). *Informe de ejecución presupuestaria y planificación del Estado. <https://www.contraloria.gob.pa>

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Flick, U. (2014). Introducción a la investigación cualitativa (5.^a ed.). Morata.

Grindle, M. S. (2007). Going local: Decentralization, democratization, and the promise of good governance. Princeton University Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Informe sobre Desarrollo Humano: Panamá. PNUD. <https://www.undp.org/es/panama>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- Maxwell, J. A. (2013). Qualitative research design: An interactive approach (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Gobernanza pública: Panorama de América Latina. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/gov/>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4.^a ed.). SAGE Publications. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. SAGE Publications.
- Tamayo, M., & Tamayo, G. (2005). El proceso de la investigación científica (5.^a ed.). Limusa.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4.^a ed.). Wiley.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Estrategias audiovisuales para la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales

Audiovisual strategies for the projection of university image in digital environments

Estratégias audiovisuais para a projeção da imagem universitária em ambientes digitais

Armando Amed De La Rosa Petit

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

armando.delarosa@up.ac.pa.  <https://orcid.org/0009-0000-6344-6382>

Fecha de recepción: 9/3/26

Fecha de aceptación: 2/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9553>

Resumen

La transformación digital ha modificado significativamente las dinámicas de comunicación institucional dentro de las universidades, generando nuevos desafíos para la proyección de su imagen en entornos digitales. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar el uso de estrategias audiovisuales para la proyección de la imagen universitaria en plataformas digitales dentro del ámbito de la educación superior pública en Panamá. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento estructurado dirigido a estudiantes universitarios, orientado a conocer su percepción sobre el uso de recursos audiovisuales, la presencia digital institucional y el impacto de estos contenidos en la construcción de la imagen universitaria. Los resultados evidencian que los contenidos audiovisuales constituyen uno de los recursos comunicativos más efectivos para fortalecer la visibilidad institucional, mejorar la interacción con la comunidad estudiantil y consolidar la identidad universitaria en medios digitales. Asimismo, se identificó que las plataformas digitales se han convertido en espacios estratégicos para la difusión de información académica, institucional y cultural. Se concluye que la incorporación planificada de estrategias audiovisuales puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la imagen institucional de las universidades públicas, favoreciendo procesos de comunicación más dinámicos, accesibles y alineados con las prácticas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



digitales contemporáneas de la comunidad universitaria.

Palabras clave: comunicación, imagen de la marca, medios digitales, estrategias de comunicación, redes sociales.

Abstract

The digital transformation has significantly modified institutional communication dynamics within universities, generating new challenges for the projection of their image in digital environments. In this context, the present study aimed to analyze the use of audiovisual strategies for the projection of the university image on digital platforms within the context of public higher education in Panama. The research was developed under a quantitative descriptive approach, with a non-experimental and cross-sectional design. Data collection was carried out through a structured instrument applied to university students, aimed at identifying their perceptions regarding the use of audiovisual resources, institutional digital presence, and the impact of such content on the construction of university image. The results reveal that audiovisual content represents one of the most effective communication resources for strengthening institutional visibility, improving interaction with the student community, and consolidating university identity in digital media. Furthermore, digital platforms have become strategic spaces for the dissemination of academic, institutional, and cultural information. It is concluded that the planned incorporation of audiovisual strategies can significantly contribute to strengthening the institutional image of public universities, promoting more dynamic and accessible communication processes aligned with contemporary digital practices within the university community.

Keywords: Communication, brand image, digital media, communication strategies, social media.

Resumo

A transformação digital modificou significativamente as dinâmicas de comunicação institucional nas universidades, gerando novos desafios para a projeção de sua imagem em ambientes digitais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o uso de estratégias audiovisuais para a projeção da imagem universitária em plataformas digitais no âmbito da educação superior pública no Panamá. A pesquisa foi



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



desenvolvida sob uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, com um desenho não experimental e de corte transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de um instrumento estruturado aplicado a estudantes universitários, com o propósito de conhecer suas percepções sobre o uso de recursos audiovisuais, a presença digital institucional e o impacto desses conteúdos na construção da imagem universitária. Os resultados evidenciam que os conteúdos audiovisuais constituem um dos recursos comunicativos mais eficazes para fortalecer a visibilidade institucional, melhorar a interação com a comunidade estudantil e consolidar a identidade universitária nos meios digitais. Além disso, as plataformas digitais tornaram-se espaços estratégicos para a difusão de informações acadêmicas, institucionais e culturais. Conclui-se que a incorporação planejada de estratégias audiovisuais pode contribuir significativamente para o fortalecimento da imagem institucional das universidades públicas, favorecendo processos de comunicação mais dinâmicos, acessíveis e alinhados às práticas digitais contemporâneas da comunidade universitária.

Palavras-chave: Comunicação, imagem da marca, meios digitais, estratégias de comunicação, redes sociais.

Introducción

En las últimas décadas, el desarrollo de las tecnologías digitales ha generado transformaciones significativas en los procesos de comunicación, acceso a la información y construcción del conocimiento. En el ámbito educativo, estas transformaciones han impulsado la incorporación de herramientas tecnológicas que amplían las posibilidades de interacción, aprendizaje colaborativo y acceso a recursos académicos. Dentro de este contexto, las redes sociales digitales han adquirido una relevancia creciente, especialmente entre estudiantes universitarios, quienes las utilizan no solo con fines recreativos, sino también como medios de intercambio de información y apoyo académico (Area y Adell, 2009).

Las redes sociales se han convertido en espacios virtuales donde los usuarios pueden crear perfiles, compartir



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



contenidos e interactuar con otros miembros de una comunidad digital. Estas plataformas permiten la circulación rápida de información, la formación de redes de colaboración y la generación de dinámicas comunicativas que trascienden los límites del aula tradicional. Según Cabero-Almenara y Llorente-Cejudo (2015), el uso de redes sociales en contextos educativos puede favorecer procesos de aprendizaje más participativos y horizontales, al facilitar la interacción constante entre estudiantes y docentes.

En el contexto de la educación superior, diferentes investigaciones han señalado que las redes sociales pueden contribuir al fortalecimiento de los procesos de aprendizaje cuando son utilizadas con propósitos académicos. Estas herramientas permiten compartir materiales educativos, resolver dudas de manera colaborativa y mantener canales de comunicación permanentes entre los miembros de una comunidad académica (García-Aretio, 2017). Asimismo, plataformas como Facebook, WhatsApp o Instagram han sido utilizadas en entornos universitarios para la difusión de información académica, la coordinación de actividades académicas y el apoyo en la organización de trabajos grupales.

No obstante, el impacto de las redes sociales en el aprendizaje universitario continúa siendo objeto de debate en la literatura científica. Mientras algunos estudios destacan su potencial para fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos, otros señalan que su uso excesivo o no orientado pedagógicamente puede generar distracciones o afectar la concentración de los estudiantes (Selwyn, 2012). En este sentido, diversos autores coinciden en que el valor educativo de las redes sociales depende en gran medida de la manera en que estas plataformas son integradas dentro de las dinámicas académicas y del acompañamiento pedagógico que se realice en su utilización (Gutiérrez-Portlán, Román-García y Sánchez-Vera, 2018).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En América Latina, el crecimiento del acceso a internet y a dispositivos móviles ha facilitado la expansión del uso de redes sociales entre estudiantes universitarios. Esta situación ha generado nuevas oportunidades para explorar el papel que estas plataformas desempeñan en los procesos de aprendizaje y en la interacción académica dentro de las instituciones de educación superior. En particular, resulta relevante analizar cómo los estudiantes utilizan estas herramientas digitales en su vida académica cotidiana y de qué manera influyen en la construcción de conocimientos y en el desarrollo de actividades educativas.

En este contexto, el presente estudio se centra en analizar el uso de las redes sociales como herramientas de apoyo al aprendizaje en estudiantes del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM) de la Universidad de Panamá. A partir de este enfoque, la investigación busca identificar las plataformas más utilizadas por los estudiantes, así como explorar la percepción que estos tienen sobre su utilidad en el desarrollo de actividades académicas y en los procesos de aprendizaje dentro del entorno universitario.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño de tipo descriptivo, orientado a analizar las estrategias audiovisuales utilizadas para la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales. Este tipo de diseño permite examinar fenómenos comunicacionales en su contexto natural, identificando características, dinámicas y prácticas asociadas a los procesos de producción y difusión de contenidos institucionales. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), los estudios descriptivos tienen como propósito especificar las propiedades, características y perfiles de fenómenos sociales o institucionales sometidos a análisis, lo que resulta particularmente pertinente cuando se busca generar diagnósticos que



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



permitan comprender el funcionamiento de procesos comunicacionales dentro de una organización.

El estudio adoptó un enfoque metodológico mixto con predominio cualitativo, debido a la naturaleza del objeto de estudio y a la necesidad de integrar diferentes perspectivas de análisis para comprender las prácticas comunicacionales en el ámbito universitario. El componente cualitativo permitió explorar en profundidad las dinámicas de producción audiovisual institucional, así como las percepciones y valoraciones de los actores que interactúan con los contenidos difundidos en plataformas digitales. La investigación cualitativa se orienta a comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y dentro de los contextos en los que estos se desarrollan, reconociendo que la realidad social se construye a través de procesos simbólicos y culturales que requieren una interpretación contextualizada (Denzin y Lincoln, 2011). En el ámbito de la comunicación institucional, este enfoque facilita el análisis de las narrativas audiovisuales, los discursos visuales y los elementos simbólicos que contribuyen a la construcción de la identidad y la imagen institucional.

De manera complementaria, se incorporó un componente cuantitativo mediante la aplicación de encuestas estructuradas que permitieron identificar tendencias generales relacionadas con el consumo de contenidos digitales institucionales, los niveles de interacción con las plataformas universitarias y la percepción de los usuarios respecto a la calidad, pertinencia y visibilidad de los materiales audiovisuales difundidos por la institución. La integración de ambos enfoques permitió desarrollar un proceso de triangulación metodológica que fortaleció la validez del análisis, al contrastar y complementar la información obtenida a través de diferentes técnicas de investigación.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Para la recolección de información se emplearon diversas estrategias metodológicas acordes con el enfoque mixto del estudio. En primer lugar, se utilizó la observación no participante como técnica de análisis del entorno digital institucional, lo que permitió examinar de manera sistemática los contenidos audiovisuales publicados en plataformas digitales universitarias, identificando aspectos relacionados con los formatos comunicativos, la frecuencia de publicación, las temáticas abordadas y los recursos técnicos utilizados en la construcción de los mensajes institucionales. Esta técnica permitió reconocer patrones narrativos, estéticos y comunicacionales presentes en la producción audiovisual institucional, así como su coherencia con la identidad y los objetivos de comunicación de la universidad.

Asimismo, se desarrollaron grupos focales con miembros de la comunidad universitaria, con el propósito de explorar percepciones, opiniones y experiencias relacionadas con el uso de contenidos audiovisuales como herramienta de comunicación institucional. Esta técnica facilitó la interacción entre los participantes y permitió recoger valoraciones colectivas sobre el impacto, la visibilidad y la pertinencia de los materiales audiovisuales difundidos en entornos digitales, contribuyendo a una comprensión más profunda de las dinámicas comunicacionales presentes en el contexto universitario.

De forma complementaria, se realizó un análisis de contenido de los materiales audiovisuales publicados en las plataformas digitales institucionales, considerando variables como la estructura narrativa, el lenguaje visual utilizado, los recursos técnicos empleados y la coherencia entre los contenidos difundidos y la imagen institucional proyectada por la universidad. Este procedimiento permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la estrategia comunicacional audiovisual desarrollada en el ámbito universitario.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En el componente cuantitativo se aplicó una encuesta estructurada dirigida a miembros de la comunidad universitaria, con el objetivo de identificar patrones de consumo de contenidos digitales institucionales, niveles de interacción con las plataformas universitarias y percepciones sobre la calidad y efectividad de los materiales audiovisuales producidos por la institución. Los resultados obtenidos a través de esta técnica permitieron complementar el análisis cualitativo y aportar información sistematizada para la construcción del diagnóstico institucional.

La investigación se desarrolló tomando como referencia un estudio de caso en un centro universitario público de Panamá, específicamente el Centro Regional Universitario de San Miguelito, perteneciente a la Universidad de Panamá. La selección de este contexto respondió a su relevancia como espacio de producción y difusión de contenidos institucionales en entornos digitales, así como a su interacción constante con comunidades académicas y sociales a través de plataformas digitales. La población del estudio estuvo conformada por actores vinculados directa o indirectamente con el centro universitario, incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo que interactúan con los contenidos audiovisuales institucionales.

La muestra estuvo integrada por cincuenta participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, complementado con criterios de cuotas que permitieron asegurar la representación de diferentes sectores de la comunidad universitaria. En este sentido, la muestra incluyó treinta estudiantes, quince docentes y cinco miembros del personal administrativo o directivo, quienes aportaron distintas perspectivas sobre la producción, difusión y percepción de los contenidos audiovisuales



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



institucionales.

El proceso de recolección de datos se desarrolló en varias etapas. En una primera fase se realizó la revisión y observación sistemática de las plataformas digitales institucionales con el fin de identificar los principales tipos de contenidos audiovisuales difundidos por el centro universitario. Posteriormente se llevaron a cabo las sesiones de grupos focales con miembros de la comunidad universitaria, lo que permitió explorar de manera cualitativa las percepciones sobre la comunicación institucional y el papel de los contenidos audiovisuales en la construcción de la imagen universitaria. Paralelamente se aplicaron las encuestas estructuradas a los participantes seleccionados, con el propósito de recopilar información cuantitativa relacionada con hábitos de consumo digital, niveles de interacción con las plataformas institucionales y valoración general de los contenidos audiovisuales producidos por la universidad.

Finalmente, la información recopilada fue organizada, sistematizada y analizada mediante un proceso de triangulación metodológica que integró los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas de investigación. Este procedimiento permitió contrastar los resultados cualitativos y cuantitativos, generando una visión integral del fenómeno estudiado y proporcionando insumos relevantes para el análisis de las estrategias audiovisuales utilizadas en la proyección de la imagen universitaria en entornos digitales.

Resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación se derivan del análisis de los datos recolectados mediante los instrumentos aplicados en el marco del enfoque metodológico mixto. La información se obtuvo a partir de una encuesta estructurada aplicada a miembros de la comunidad universitaria y de sesiones de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



grupos focales que permitieron profundizar cualitativamente en las percepciones sobre la comunicación audiovisual institucional. El análisis de los resultados se orientó a identificar patrones de consumo, percepciones sobre la identidad institucional proyectada en entornos digitales y oportunidades de mejora en la producción de contenidos audiovisuales universitarios.

En el componente cuantitativo, la encuesta fue aplicada a una muestra de 50 participantes pertenecientes a la comunidad universitaria, integrada por un 60% de estudiantes, un 30% de docentes y un 10% de personal administrativo. Esta distribución permitió recoger perspectivas diversas sobre el uso y la percepción de los contenidos audiovisuales institucionales en entornos digitales.

En relación con la edad de los participantes, el grupo predominante corresponde al rango entre 18 y 24 años, seguido por el segmento entre 25 y 34 años. Estos resultados evidencian que la mayor parte de los participantes pertenece a generaciones con un elevado nivel de interacción en plataformas digitales, aspecto pertinente para el análisis del consumo de contenidos audiovisuales institucionales.

Respecto a la frecuencia de acceso a contenidos audiovisuales producidos por la institución, el 46% de los participantes indicó que los consume de manera ocasional, mientras que el 24% manifestó acceder a ellos con frecuencia. Por su parte, el 20% señaló consumirlos raramente y el 10% afirmó no acceder a este tipo de contenidos. Estos datos sugieren una presencia moderada de los contenidos institucionales en el ecosistema digital de la comunidad universitaria, lo que podría estar asociado a la falta de sistematicidad en la producción y difusión de materiales audiovisuales.



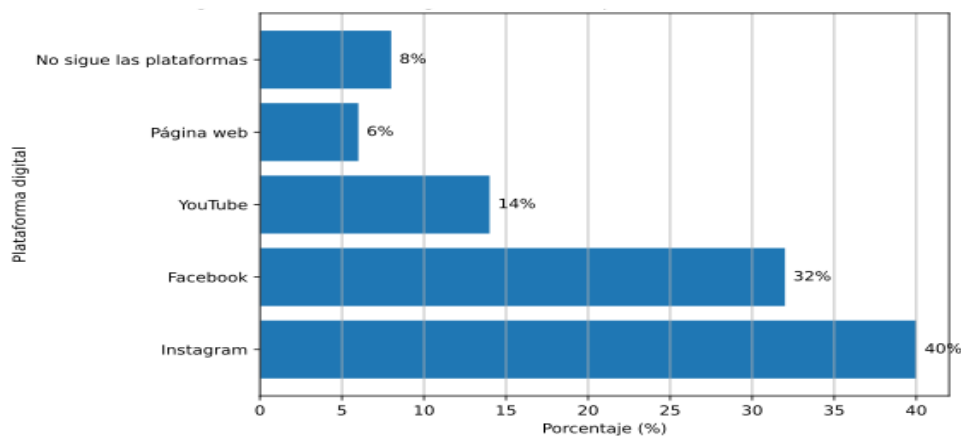
Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En cuanto a las plataformas digitales utilizadas con mayor frecuencia para acceder a contenidos institucionales, Instagram se posiciona como la red social predominante con un 40% de preferencia, seguida por Facebook con un 32%. Por su parte, YouTube alcanza un 14%, mientras que la página web institucional registra un 6%. Además, un 8% de los encuestados indicó no seguir las plataformas digitales del centro universitario.

Figura 1.

Plataformas digitales utilizadas para acceder a contenidos institucionales.



La Figura 1 evidencia que las redes sociales de carácter visual e interactivo constituyen los principales canales de acceso a la información institucional por parte de la comunidad universitaria. La predominancia de Instagram y Facebook sugiere la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación digital mediante la producción sistemática de contenidos audiovisuales adaptados a las dinámicas de estas plataformas, con el

propósito de incrementar el alcance, la participación y el posicionamiento de la identidad institucional en los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



entornos digitales.

La valoración de la calidad de los contenidos audiovisuales institucionales revela percepciones diversas. Un 36% de los participantes calificó la calidad como regular, mientras que el 26% la considera buena. Solo el 8% la evalúa como muy buena y el 10% como mala. Asimismo, un 20% manifestó no haber visualizado contenidos audiovisuales producidos por la institución. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer tanto la calidad técnica como las estrategias narrativas de los contenidos difundidos en las plataformas digitales institucionales.

En relación con la representación de la identidad institucional, el 44% de los encuestados expresó desacuerdo con la afirmación de que los contenidos audiovisuales reflejan adecuadamente la identidad del centro universitario. En contraste, el 20% manifestó estar de acuerdo y el 6% totalmente de acuerdo. Por otra parte, un 16% expresó total desacuerdo y un 14% indicó no tener una opinión definida. Este hallazgo pone de manifiesto la existencia de una brecha entre la identidad institucional reconocida por la comunidad universitaria y su proyección comunicacional en los entornos digitales.

Al analizar las preferencias de contenido audiovisual, los participantes señalaron que los testimonios de estudiantes y egresados constituyen uno de los formatos más atractivos, seguidos por contenidos relacionados con actividades académicas y culturales y por la presentación de la oferta académica. Asimismo, un grupo significativo de participantes manifestó interés en todos los tipos de contenido mencionados. Estos resultados indican una preferencia por narrativas centradas en experiencias reales y en la visibilización de la vida universitaria.

En relación con los formatos audiovisuales preferidos para acceder a contenidos institucionales, el 42% de

los participantes manifestaron preferencia por los videos de duración media, entre uno y tres minutos,





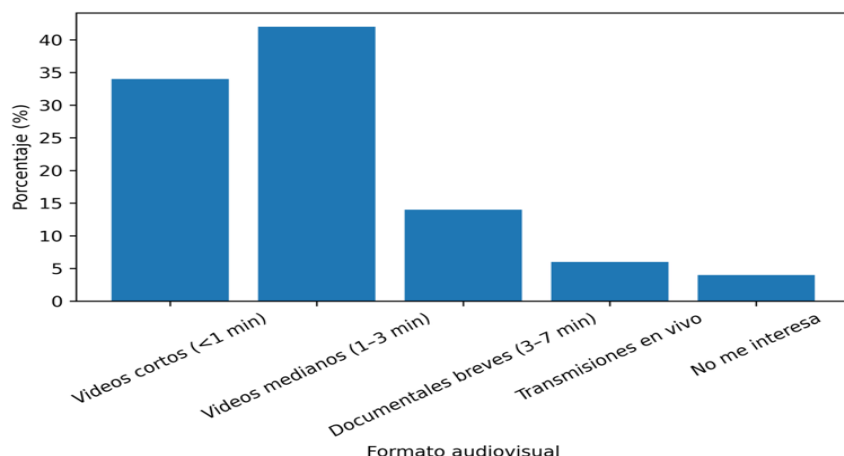
Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



constituyéndose en el formato de mayor aceptación. En segundo lugar, el 34% indicó una preferencia por los videos cortos de menos de un minuto. Por su parte, los documentales breves alcanzaron un 14% de preferencia, mientras que las transmisiones en vivo registraron un 6%. Asimismo, un 4% de los encuestados señaló no tener interés en este tipo de contenidos.

Figura 2.

Formatos audiovisuales preferidos para contenidos institucionales.



La Figura 2 evidencia una marcada preferencia de la comunidad universitaria por formatos audiovisuales dinámicos y de corta duración. La inclinación hacia videos de entre uno y tres minutos, así como hacia piezas de menos de un minuto, sugiere la necesidad de diseñar estrategias de comunicación institucional alineadas

con las dinámicas de consumo digital contemporáneo, caracterizadas por la inmediatez, la accesibilidad y la capacidad de captar la atención de las audiencias en períodos reducidos de tiempo.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Un hallazgo relevante del estudio se relaciona con la importancia atribuida a la producción de contenidos audiovisuales institucionales. El 92% de los participantes considera necesario incrementar la producción de este tipo de materiales, lo que evidencia una alta valoración del audiovisual como herramienta estratégica para la comunicación universitaria y el fortalecimiento de la presencia institucional en los entornos digitales. Asimismo, el análisis de la disposición a participar en la producción de contenidos revela una actitud favorable dentro de la comunidad universitaria. El 36% de los encuestados manifestó interés en participar activamente en la creación de contenidos, mientras que el 34% indicó que lo haría si se le solicitara. Por su parte, el 20% expresó que no participaría directamente, aunque estaría dispuesto a compartir los contenidos producidos, y solo un 10% manifestó no tener interés en involucrarse. Estos resultados sugieren la existencia de condiciones favorables para implementar modelos participativos de producción audiovisual institucional.

En el componente cualitativo, el análisis de los grupos focales permitió identificar diversos obstáculos estructurales que limitan el desarrollo de una comunicación audiovisual más efectiva. Entre los principales factores señalados se encuentran la falta de planificación estratégica, la escasez de recursos técnicos, la ausencia de personal especializado y la limitada participación de la comunidad universitaria en los procesos de producción de contenidos.

No obstante, los grupos focales también evidenciaron una actitud positiva hacia la implementación de

modelos colaborativos de producción audiovisual. Tanto estudiantes como docentes manifestaron interés en participar activamente en la creación de contenidos institucionales, especialmente cuando estas actividades



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



pueden integrarse a procesos formativos académicos o a proyectos de aprendizaje colaborativo.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió construir un diagnóstico general del estado actual de la comunicación audiovisual institucional. Los hallazgos indican que, si bien existe una identidad institucional sólida y reconocida por la comunidad universitaria, su proyección en los entornos digitales presenta debilidades asociadas a la falta de planificación estratégica, las limitaciones técnicas en la producción de contenidos y la ausencia de una narrativa audiovisual estructurada. No obstante, también se identifican oportunidades significativas, particularmente en la disposición de la comunidad universitaria para participar en procesos colaborativos de producción y en la alta valoración del audiovisual como herramienta de comunicación institucional.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que las redes sociales constituyen actualmente uno de los principales canales de acceso a contenidos institucionales en el contexto universitario. El predominio de plataformas como Instagram y Facebook dentro de las preferencias de los participantes confirma la creciente centralidad de los entornos digitales en los procesos de comunicación institucional contemporáneos. En este sentido, diversos estudios han señalado que los medios sociales han transformado significativamente las dinámicas de producción y circulación de la información, permitiendo formas de comunicación más

horizontales e interactivas entre las instituciones y sus audiencias (Kaplan y Haenlein, 2010).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Asimismo, investigaciones sobre redes sociales digitales destacan que estas plataformas funcionan como espacios de interacción social donde los usuarios no solo consumen información, sino que también participan activamente en su difusión y reinterpretación (Boyd y Ellison, 2007). Esta característica adquiere especial relevancia en el ámbito universitario, donde los estudiantes utilizan las redes sociales como herramientas para acceder a información académica, compartir contenidos y establecer vínculos con la comunidad educativa. Desde una perspectiva más amplia, estos cambios se relacionan con las transformaciones estructurales de la comunicación en la sociedad contemporánea. De acuerdo con Manuel Castells (2009), el desarrollo de las tecnologías de la información ha dado lugar a una sociedad organizada en redes, en la cual la comunicación se articula a través de plataformas digitales que facilitan la circulación global de contenidos. En este contexto, las universidades se enfrentan al desafío de adaptar sus estrategias comunicativas a los nuevos entornos digitales donde interactúan sus públicos.

Por otra parte, la preferencia identificada por contenidos audiovisuales de corta y mediana duración refleja cambios significativos en los hábitos de consumo mediático de las audiencias universitarias. Tal como plantea Henry Jenkins (2008), la cultura de la convergencia se caracteriza por la circulación de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, lo que favorece la creación de experiencias comunicativas participativas y dinámicas. Dentro de este ecosistema mediático, los contenidos audiovisuales breves adquieren una especial relevancia debido a su capacidad para captar la atención de los usuarios en entornos digitales caracterizados por una alta densidad informativa.

En relación con los estudios de audiencias, Guillermo Orozco Gómez (2001) señala que los procesos de recepción mediática en la actualidad implican formas activas de interpretación y apropiación de los mensajes



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES



por parte de los usuarios. Esto significa que las audiencias contemporáneas no se limitan a recibir información, sino que participan activamente en su resignificación dentro de los contextos culturales y tecnológicos en los que interactúan.

De igual manera, diversos autores han destacado el papel de las plataformas digitales en la configuración de nuevas formas de interacción social y cultural. Van Dijck (2016) sostiene que las redes sociales constituyen infraestructuras comunicativas que influyen en la manera en que los usuarios producen, comparten y consumen contenidos en línea. A su vez, Scolari (2013) argumenta que los ecosistemas mediáticos actuales se caracterizan por la expansión de narrativas transmedia que circulan a través de diferentes plataformas digitales, permitiendo la integración de diversos formatos comunicativos, entre ellos el audiovisual.

En el ámbito específico de la educación superior, las investigaciones de Selwyn (2012) y Junco (2014) han demostrado que el uso de redes sociales en contextos universitarios puede favorecer los procesos de interacción académica y la difusión de información institucional. Estas plataformas permiten a las universidades establecer canales de comunicación más directos con los estudiantes, fortaleciendo los procesos de participación y construcción de comunidades digitales dentro del entorno educativo.

Finalmente, estudios recientes sobre comunicación digital en instituciones educativas destacan que la incorporación de estrategias audiovisuales en las plataformas sociales contribuye a mejorar la visibilidad

institucional y la interacción con los públicos universitarios (Area y Pessoa, 2012; García-Canclini, 2015; Covi Druetta, 2019). En este sentido, los resultados obtenidos en la presente investigación refuerzan la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



importancia de diseñar estrategias de comunicación audiovisual adaptadas a las dinámicas de consumo mediático propias de las audiencias universitarias contemporáneas.

Conclusiones

El presente estudio permitió analizar las dinámicas de acceso y consumo de contenidos digitales en el contexto universitario, identificando las plataformas y formatos audiovisuales que presentan mayor nivel de preferencia entre los miembros de la comunidad académica. Los resultados evidencian que las redes sociales se han consolidado como uno de los principales canales de comunicación institucional, particularmente aquellas plataformas que privilegian el uso de recursos visuales y audiovisuales. Este hallazgo confirma la creciente relevancia de los entornos digitales en los procesos contemporáneos de interacción entre las instituciones universitarias y sus audiencias.

Asimismo, la investigación demuestra que los formatos audiovisuales de corta y mediana duración son los más valorados por los usuarios, lo cual refleja cambios significativos en los hábitos de consumo mediático de las audiencias universitarias. La preferencia por contenidos breves, dinámicos y visualmente atractivos evidencia la necesidad de que las instituciones educativas adapten sus estrategias comunicativas a las lógicas de producción y circulación de contenidos propias de los ecosistemas digitales actuales.

Desde una perspectiva institucional, los resultados obtenidos aportan información relevante para el

fortalecimiento de las estrategias de comunicación audiovisual universitaria. La identificación de las plataformas digitales más utilizadas y de los formatos audiovisuales preferidos por los usuarios constituye un





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



insumo valioso para la planificación de contenidos institucionales orientados a mejorar la difusión de información, la interacción con la comunidad académica y el posicionamiento institucional en entornos digitales.

Finalmente, este estudio contribuye al campo de la comunicación digital universitaria al proporcionar evidencia empírica sobre el papel estratégico del audiovisual en los procesos de comunicación institucional dentro del ámbito académico. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis de las narrativas audiovisuales empleadas por las universidades en sus plataformas digitales, así como en su impacto en la participación estudiantil, la construcción de identidad institucional y la consolidación de comunidades académicas en entornos digitales.

Referencias Bibliográficas

Area, M., & Adell, J. (2009). E-learning: Enseñar y aprender en espacios virtuales. En J. De Pablos

(Coord.), *Tecnología educativa: La formación del profesorado en la era de Internet* (pp. 391-424).

Málaga: Aljibe.

[https://www.researchgate.net/publication/216393113_E-](https://www.researchgate.net/publication/216393113_E-learning_ensenar_y_aprender_en_espacios_virtuales)

[learning_ensenar_y_aprender_en_espacios_virtuales](https://www.researchgate.net/publication/216393113_E-learning_ensenar_y_aprender_en_espacios_virtuales)

Cabero-Almenara, J., & Llorente-Cejudo, M. C. (2015). Las redes sociales aplicadas a la formación. *Revista Complutense de Educación*, 26, 253-272.

https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2015.v26.47078

Cabero-Almenara, J., Barroso-Osuna, J., Llorente-Cejudo, M. C., & Yanes-Cabrera, C. (2016). Redes





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



sociales y tecnologías de la información y la comunicación en educación. *Revista de Educación a Distancia*, 51.

<https://revistas.um.es/red/article/view/275131>

De la Hoz, L., Acevedo, D., & Torres, J. (2015). Uso de redes sociales en el proceso de enseñanza y aprendizaje por los estudiantes universitarios. *Formación Universitaria*, 8(4), 77-84.

<https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000400009>

García-Aretio, L. (2017). *Educación a distancia y virtual: calidad, innovación y nuevos retos*. Madrid: UNED.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=711250>

Gutiérrez-Portlán, I., Román-García, M., & Sánchez-Vera, M. (2018). Estrategias de uso académico de redes sociales en estudiantes universitarios. *Comunicar*, 26(54), 57-66.

<https://doi.org/10.3916/C54-2018-06>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9781456260965-latam>

Selwyn, N. (2012). *Social media in higher education*. Londres: Routledge.

<https://www.educationarena.com/social-media-in-higher-education>

Túñez-López, M., Sixto-García, J., & Guevara-Castillo, M. (2011). Redes sociales y educación universitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 66.

https://www.revistalatinacs.org/11/art/940_Santiago/01_Tunez.html

Valerio-Ureña, G., & Valenzuela-González, J. (2011). Contacto de redes sociales en línea como apoyo al





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



aprendizaje. *Apertura*, 3(2).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68822701002>



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Las modificaciones del ser humano por la tecnología: una orientación teórica para contribuir a un nuevo posible paradigma de la subjetividad.

Human modification through technology: a theoretical orientation toward a new possible paradigm of subjectivity.

As modificações do ser humano pela tecnologia: uma orientação teórica para contribuir com um possível novo paradigma de subjetividade

Flavio Bianchi

Universidad de Zaragoza. España

bianchi.flavi@gmail.com  <https://orcid.org/0009-0004-5356-1976>

Fecha de recepción: 25/3/26

Fecha de aceptación: 22/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9716>

Resumen

El presente estudio aborda la crisis del paradigma humanista clásico frente a la intensificación de la modificación tecnológica del ser humano (Brain-Computer Interface -BCI, prótesis avanzadas, Inteligencia Artificial Generativa - IAG). Postular un nuevo andamiaje analítico, denominado subjetividad co-enactiva, para explicar cómo las tecnologías redefinen la raíz constitutiva de la subjetividad, la agencia y la normatividad. La investigación es de carácter documental-exploratorio, basada en un análisis de contenido cualitativo deductivo-inductivo. Se examinan las limitaciones del enactivismo clásico (Autopoiesis y Alopoiesis) para, posteriormente, articular una base teórica alternativa en diálogo con la teoría de la individuación de Simondon y la ontología performativa de Barad. Se propone la heteropoiesis Relacional como el principio de génesis y la co-enactivación como el mecanismo operacional del nuevo sistema subjetivo. Este marco supera el cierre biológico estricto y el engaño de la exterioridad al reconocer la dependencia constitutiva y la incorporación fenomenológica de elementos heteropoiéticos. La subjetividad co-enactiva emerge como un ensamblaje híbrido y metaestable, demandando la formulación de una ética que trascienda la responsabilidad individual, centrada en principios de transparencia algorítmica, reversibilidad por precariedad estructural y justicia de acceso ante las asimetrías tecnológicas.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



Palabras clave: Humanismo; transferencia de tecnología; ontología; inteligencia artificial.

Abstract

This paper addresses the crisis of the classical humanist paradigm in the face of the intensification of the technological modification of the human being (BCI, advanced prostheses, AIG). To postulate a new analytical framework, termed co-Enactive Subjectivity, to explain how technologies redefine the constitutive core of subjectivity, agency, and normativity. The research is documentary-exploratory, based on a deductive-inductive qualitative content analysis. It examines the limitations of classical enactivism (Autopoiesis and Allopoiesis) in order to later articulate an alternative theoretical basis in dialogue with Simondon's theory of individuation and Barad's performative ontology. Relational Heteropoiesis is proposed as the generative principle and co-enactivation as the operational mechanism of the new subjective system. This framework overcomes strict biological closure and the deception of exteriority by recognizing the constitutive dependence and phenomenological incorporation of heteropoietic elements. co-enactive subjectivity emerges as a hybrid and metastable assemblage, demanding the formulation of an ethics that transcends individual responsibility, focused on principles of algorithmic transparency, reversibility due to structural precariousness, and justice of access in the face of technological asymmetries.

Keywords: Humanism; technology transfer; ontology; artificial intelligence.

Resumo

O presente estudo aborda a crise do paradigma humanista clássico perante a intensificação da modificação tecnológica do ser humano (BCI, próteses avançadas, IAG). Postular um novo arcabouço analítico, denominado subjetividade co-enativa, para explicar como as tecnologias redefinem a raiz constitutiva da subjetividade, a agência e a normatividade. A pesquisa é de caráter documental-exploratório, baseada em uma análise de conteúdo qualitativa dedutivo-indutiva. Examinam-se as limitações do enativismo clássico (Autopoiese e Alopoiese) para, posteriormente, articular uma base teórica alternativa em diálogo com a teoria da individuação de Simondon e a ontologia performativa de Barad. Propõe-se a Heteropoiese Relacional como o princípio de gênese



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



e a co-enativação como o mecanismo operacional do novo sistema subjetivo. Este quadro supera o fechamento biológico estrito e o engano da exterioridade ao reconhecer a dependência constitutiva e a incorporação fenomenológica de elementos heteropoiéticos. A subjetividade co-enativa emerge como uma montagem híbrida e metaestável, exigindo a formulação de uma ética que transcenda a responsabilidades individuais, focada em princípios de transparência algorítmica, reversibilidade por precariedade estrutural e justiça de acesso perante as assimetrias tecnológicas.

Palavras-chave: Humanismo; transferência de tecnologia; ontologia; inteligência artificial.

Introducción:

El debate filosófico y cognitivo en la centuria actual respecto a la modificación tecnológica del ser humano ha adquirido una jerarquía destacada, entremezclando coyunturas biológicas, éticas y sistémicas. Dicha modificación incide tanto en intervenciones de carácter físico-biológico, tales como la manipulación genética y la estimulación cerebral, asimismo en las prácticas de extensión cognitiva posibilitadas por dispositivos digitales y sistemas algorítmicos.

La tesis axial que articula el presente análisis propone que estas intervenciones no se limitan a un incremento del rendimiento funcional, sino que afectan la raíz constitutiva de la subjetividad y la experiencia encarnada, redefiniendo los límites tradicionales del cuerpo, la conciencia y la agencia. Esto apuntala la exigencia de un nuevo andamiaje analítico.

El termino tecnología se emplea aquí en tres niveles analíticos: (a) artefacto o dispositivos tales como prótesis, BCI o sistemas de *virtual reality* - VR; (b) interfaz, entendido como un (conjunto de



acoplamiento sensorio-motore y cognitivo que posibilitan su uso); y (c) sistema sociotécnico (infraestructuras, datos, prácticas institucionales y diseño organizacional que condicionan el funcionamiento y los efectos normativos, especialmente en IAG). El modelo propuesto pretende ser aplicable a estos tres niveles, con énfasis en la interfaz y en el sistema sociotécnico cuando se analizan tecnologías algorítmicas.

El enactivismo, fundamentado en la teoría de la autopoiesis, la cognición se determina como un fenómeno que emerge de la interacción dinámica entre el organismo y el medio ambiente, fortaleciendo conceptos como ‘cierre operativo’ y ‘acoplamiento estructural’. Si bien el enactivismo contemporáneo ha complejizado la autopoiesis para incluir la precariedad y la adaptabilidad ante las perturbaciones, la noción fundacional de Autopoiesis, al operar sobre un cierre biológico estricto, muestra límites insuperables una vez aplicada al panorama de la tecnificación, especialmente en lo relativo al dominio normativo de la agencia (Maturana y Varela, 2012, p. 22).

El problema central no reside en la incapacidad de adaptación del organismo (que sí es abordada por las versiones extendidas del enactivismo), sino en que la autopoiesis en su formulación clásica carece de la aptitud teórica para explicar los criterios de incorporación de componentes radicalmente heteropoiéticos (prótesis neuronales, agentes químicos o IAG) como parte co-constitutiva de su organización interna y, fundamentalmente, de su dominio normativo o su sentido de sí mismo.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Por consiguiente, y en concurrencia con la crítica a la Autopoiesis, el concepto de Alopoiesis (que estima a las tecnologías como productos meramente externos), deriva en un engaño de la exterioridad. La evidencia empírica respecto a las prótesis avanzadas y los modelos de lenguaje generativo (IAG) impone desvelar cómo el dispositivo alopoyético se transforma, vía intra-acción, en un elemento co-constitutivo de la percepción y la agencia subjetiva, socavando la distinción estricta entre "interno" y "externo".

El interrogante central que erige este trabajo aboca a explorar cómo se configura y transforma la subjetividad en respecto a la manera en que elementos heteropoiéticos se integran, facilitando así la emergencia de entidades híbridas.

Para subsanar este vacío teórico, el presente manuscrito postula la Subjetividad co-enactiva, fundamentada en la heteropoiesis relacional y la co-enactivación, procurando una continuidad con el enactivismo, a diferencia de sus limitaciones inherentes.

La construcción de este nuevo andamiaje se sustenta en dos marcos ontológicos complementarios que superan las limitaciones del cierre biológico y el dualismo. Primero, la teoría de la individuación de Simondon (2014), que concibe al sujeto como un proceso *transductivo* y metaestable que emerge



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



de la confrontación entre lo pre-individual y lo técnico. Esta visión proporciona el fundamento conceptual para entender la génesis de la subjetividad como inherentemente *heteropoiética*.

Segundo, el realismo agencial de Barad, con su concepto de *intra-acción*, ofrece el léxico necesario para describir cómo los agentes (humanos y tecnológicos) se co-constituyen material y discursivamente en el curso de la práctica, socavando la distinción rígida entre "interno" y "externo".

Esta conjunción, al vincular la metaestabilidad simondoniana con la performatividad baradiana, facilita la conceptualización de la subjetividad no como una sustancia, sino como un ensamblaje dinámico y relacional.

Los propósitos de esta investigación se articulan en los siguientes ejes:

1. Examinar las limitaciones de la autopoiesis y la alopoiesis ante las manifestaciones actuales de la modificación tecnológica.
2. Postular un andamiaje analítico, fundamentado en la teoría de la individuación de Simondon y la ontología performativa de Barad, que facilite el examen de la subjetividad como un proceso metaestable y ensamblado.
3. Caracterizar el principio de génesis (heteropoiesis relacional) y el mecanismo funcional (co-enactivación) de la subjetividad en el encuentro entre lo humano, la tecnología y el entorno.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Asimismo, el estudio procura determinar las implicaciones éticas y políticas que derivan de la migración hacia una subjetividad híbrida y descentrada (Simondon, 2014). Este manuscrito realiza tres contribuciones.

Primero, delimita por qué los conceptos de autopoiesis y alopoiesis, en sus formulaciones estándar, son insuficientes para describir tecnologías contemporáneas que se integran en la experiencia y en la agencia, por ejemplo, BCI, prótesis avanzadas, nootrópicos e IAG). Segundo, articula un marco alternativo basado en la individuación de Simondon y la intra-acción de Barad, para así describir la subjetividad como un proceso metaestable y relacional. Tercero, propone el modelo de subjetividad co-enactiva, definido por un principio generativo (heteropoiesis relacional) y un mecanismo operacional (co-enactivación), con el fin de explicar cómo se reconfiguran los límites del yo, la normatividad y la agencia en ensamblajes humano-tecnología-entorno.

Finalmente, se propone y caracteriza la contribución a un posible nuevo paradigma: la Subjetividad co-enactiva, culminando con una discusión sobre las implicaciones éticas y políticas de este cambio ontológico.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Metodología

El debate filosófico y cognitivo contemporáneo sobre la modificación tecnológica del ser humano ha adquirido una posición central, entremezclando en ello, cuestiones biológicas, éticas y sistémicas. Esta modificación se refiere tanto a las intervenciones de carácter físico-biológicas, tales como la manipulación genética, el empleo de prótesis inteligentes y la estimulación cerebral, así como también a las prácticas de extensión cognitiva posibilitadas por dispositivos digitales y sistemas algorítmicos.

La tesis central que articula el presente análisis es que las intervenciones arriba ejemplificadas, no se limitan a un incremento del rendimiento funcional, sino que afectan la raíz constitutiva de la subjetividad y la experiencia encarnada, redefiniendo así los límites tradicionales del cuerpo, la conciencia y la agencia.

El enactivismo, desarrollado a partir de la teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela (2012), ha sido un paradigma influyente, y ha establecido la cognición como un fenómeno que emerge de la interacción dinámica que se sitúa a su vez entre el organismo y el medio ambiente. Este paradigma introdujo conceptos clave como cierre operativo, acoplamiento estructural y creación de sentido, proponiendo una visión de la cognición como un fenómeno que emerge de la interacción dinámica y situada entre el organismo y el medio ambiente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En este estudio, la crítica a la autopoiesis se dirige principalmente a su formulación en un sentido clásico, como modelo de cierre biológico y de continuidad identitaria, basada está en redes metabólicas internas. Se reconoce que desarrollos contemporáneos del enactivismo han incorporado nociones como adaptabilidad, precariedad y regulación relacional; sin embargo, el problema que se mantiene es la falta de criterios explícitos para describir cuándo y cómo componentes no autopoieticos (artefactos, fármacos, sistemas algorítmicos) pasan de ser recursos externos a volverse constitutivos del dominio normativo del sujeto, esto es, de su agencia, su sentido de sí y sus prácticas de creación de sentido.

Así, la propuesta de una contribución teórica hacia un nuevo posible paradigma de la subjetividad se justifica en gran medida por la emergencia de entidades híbridas, en parte biológicas y en parte tecnológicas, cuya continuidad identitaria no se agota en la red metabólica interna.

En tal sentido, la alternativa teórica que se propone para superar estos límites se articula a través de los conceptos de heteropoiesis relacional, entendida como la capacidad de los sistemas humanos y no humanos para generar configuraciones cognitivas y éticas significativas en su interacción, y co-enactivación, término que designa el proceso dinámico de construcción de la subjetividad que tiene lugar en el encuentro entre lo humano, la tecnología y el entorno en el que se desarrollan. Esta conceptualización busca una continuidad con el enactivismo, pero a su vez lo actualiza para explicar



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



cómo se constituye y transforma la subjetividad en relación con las nuevas tecnologías de modificación.

Por su parte, la necesidad de un nuevo marco conceptual se evidencia al examinar la insuficiencia de los conceptos fundacionales del enactivismo clásico: autopoiesis y alopoiesis. La autopoiesis, concebida originalmente por Maturana y Varela (1980, p. 21) como la capacidad de los sistemas vivos de autoproducirse y mantener su identidad a través de procesos recursivos internos, describe cómo un organismo mantiene su organización e identidad. Thompson (2005, p. 19) y Varela et al. (1991) extendieron esta noción al campo cognitivo, postulando la cognición como un proceso autopoietico autónomo y autoconstitutivo.

Sin embargo, cuando este concepto se aplica a la modificación tecnológica, emergen limitaciones sustanciales: encontrándose, por ejemplo, que con respecto al cierre biológico vs. componentes de tipo no autopoieticos, cabe indicar que el modelo autopoietico se basa en un cierre biológico.

Las tecnologías de interfaz cerebro-computadora (BCI por sus siglas en inglés) o los fármacos nootrópicos introducen componentes no autopoieticos que transforman el funcionamiento del organismo. Por ejemplo, las BCI no son producidas por el metabolismo biológico, pero una vez integradas, se vuelven funcionalmente indistinguibles de los órganos naturales, modificando el



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



sentido y la agencia corporal del sujeto. La autopoiesis clásica carece de herramientas para explicar cómo estos elementos "no autopoieticos" se incorporan a la experiencia subjetiva.

Por otra parte, las intervenciones como la estimulación transcraneal de corriente continua (conocido como tDCS) o los nootrópicos son agentes químicos o eléctricos que interfieren directamente en los mecanismos cerebrales, alterando la identidad cognitiva y afectiva del sujeto por factores heterónomos, que quedan fuera del paradigma de cierre operacional. Esta alteración constituye una forma de "hetero-poiesis" constitutiva de la experiencia encarnada que la formulación clásica de la autopoiesis no puede explicar de manera sostenible.

Por su lado, el concepto de alopoiesis, que interpreta las tecnologías como productos externos de sistemas sociales e industriales, también resulta problemático. Si bien una prótesis o un fármaco son técnicamente alopoiéticos, reducir estos dispositivos a "productos externos" es engañoso.

La distinción entre "producto externo" y "organismo interno" se difumina con la integración, en esta línea investigaciones en el campo de la neurociencia cognitiva demuestran que los sujetos pueden incorporar prótesis avanzadas en su representación corporal, experimentándolas como parte integral de su cuerpo. En este caso, el objeto alopoiético se convierte fenomenológicamente en un elemento co-constitutivo de la percepción y la agencia.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En cuanto a la modulación farmacológica, ha de indicarse que los fármacos o nootrópicos, aunque desarrollados en contextos externos (alopoiéticos), interactúan directamente con procesos neurobiológicos una vez ingeridos, modificando la memoria, la atención y los rasgos de carácter. La alopoiesis no logra captar este paso de la exterioridad del producto a su interiorización experiencial, manteniendo una distinción estricta entre "interno" y "externo" que ignora los procesos de co-constitución subjetiva.

Estos límites evidencian la necesidad de un marco que reconozca que las tecnologías se convierten en componentes constitutivos que redefinen las dimensiones de agencia, normatividad e identidad, y que un enfoque anclado en una concepción biológica de la subjetividad ya no es suficiente.

La actualización del paradigma enactivista, que retiene la noción de la cognición como un proceso encarnado y situado, se logra mediante la integración de referentes teóricos que conciben al sujeto como un proceso constitutivamente relacional.

La teoría de la individuación de Simondon (1958, p. 12) es una referencia teórica decisiva. ya en este corpus rechaza la idea de un sujeto estático y lo propone como un proceso constitutivamente relacional y metaestable. La individuación se realiza a través de un movimiento de transducción en el que elementos heterogéneos (físicos, biológicos, sociales, técnicos) se co-determinan



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



progresivamente, de ahí que el resultado es un sistema metaestable, siempre expuesto a transformaciones, no una unidad cerrada.

Esta perspectiva supera los límites del enactivismo clásico al enriquecer el análisis de la subjetividad e integrar la tecnología. En tal sentido, la teoría de Simondon permite pensar en la tecnología no como una herramienta externa, sino como un momento constitutivo del proceso de individuación, donde el sujeto y el entorno técnico-cultural se cogen. La subjetividad mediada tecnológicamente se concibe como un proceso metaestable, capaz de incorporar transformaciones sin perder su continuidad.

La ontología performativa de Barad (2007, p. 15) y su realismo agencial complementan la perspectiva simondoniana. Barad enfatiza que las identidades (humanas y no humanas) emergen de la acción y no se dan *a priori*. Su concepto central es la intra-acción, que designa procesos en los que los propios agentes están co-constituídos en el curso de su acción, a diferencia de la interacción que presupone entidades ya separadas.

La perspectiva Baradiana es particularmente útil ya que:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Desafío al dualismo: Proporciona el léxico teórico para describir cómo lo humano, lo tecnológico y lo ambiental se codeterminan dinámicamente, rechazando la concepción de entidades predefinidas que solo interactúan.

Subjetividad situada y provisional: Permite pensar en la subjetividad mediada tecnológicamente como un resultado provisional y situado de procesos materiales y discursivos que incluyen actores humanos y no humanos.

En este sentido, a juicio del investigador, la ontología performativa de Barad complementa a Simondon al destacar que el devenir subjetivo se actúa intrínsecamente y se co-construye en las prácticas, cuestión que subraya la necesidad de un paradigma que vincule los procesos de individuación e intra-acción.

Esta conjunción no es una simple afinidad, sino la base que permite establecer los principios de génesis y mecanismo del nuevo modelo, formulados como los siguientes puentes argumentales:

a) Fundamento para la Heteropoiesis relacional: si la individuación es transductiva, entonces la incorporación tecnológica no es una adición de un componente externo al sujeto, sino una reconfiguración total del campo preindividual que obliga a pensar la génesis de la subjetividad como un proceso inherentemente heteropoiético.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



b) Fundamento para la Co-enactivación: Si la intra-acción co-constituye agentes y produce efectos fenomenológicos, entonces los límites yo/artefacto son efectos performativos de la práctica situada y no fronteras ontológicas rígidas o predeterminadas, justificando la emergencia conjunta de acción e identidad.

La crisis del sujeto humanista clásico, exacerbada por el desarrollo biotecnológico, requiere un sujeto que es un "ensamblaje compuesto de elementos humanos, no orgánicos, maquínicos y otros". La tecnología se inscribe como una "segunda naturaleza" constitutiva, donde la subjetividad ensamblada se ve forzada a operar en un estado de cambio perpetuo y despersonalización, la nueva condición relacional.

Por su parte, la Heteropoiesis relacional se propone como el principio génesis de esta subjetividad ensamblada, designando aquellos procesos en los que emergen configuraciones cognitivas y éticas *con y a través* del encuentro entre lo humano, lo tecnológico y el entorno. Se trata de una *poiesis* (producción) del otro y con el otro.

Este concepto se distingue de la autopoiesis y la alopoiesis porque las tecnologías de modificación no se regeneran a sí mismas (no autopoieticas) ni son simplemente productos externos (alopoieticas), sino que su eficacia ontológica y normativa se da solo en la intra-acción con el otro humano y el



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



entorno sociotécnico. La heteropoiesis relacional se centra en el nexo operativo entre las tecnologías de modificación y la subjetividad, entendiéndolas como un polo co-constitutivo de prácticas situadas.

Los sistemas heteropoiéticos relacionales se distinguen por las siguientes características:

Dependencia ontológica: A diferencia de los sistemas autopoiéticos, estos dispositivos no tienen realidad fenomenológica, excepto a través de la interacción con entradas externas (datos, usuarios, contextos ambientales). Su funcionamiento es constitutivamente dependiente.

Producción situada: Sus efectos no son universales, sino que surgen de condiciones específicas de interacción, alineándose con el paradigma de la cognición situada (Suchman, 2007). El valor y significado de un producto dependen de la práctica compartida y del contexto de uso.

Ontología emergente: No poseen una forma fija, sino que manifiestan identidad y propiedades en el curso de las relaciones. Las configuraciones que generan (cognitivas o lingüísticas) emergen del continuo entrelazamiento de algoritmos, usuarios y entornos de uso.

Carácter no evolutivo: Aunque pueden transformarse por aprendizaje o actualización, estas transformaciones no son autocausales, sino que requieren insumos externos (nuevos datos, corrección humana).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Manifestación discursiva: Su existencia fenomenológica se realiza a través de flujos comunicativos y cognitivos cogenerados. La heteropoiesis relacional describe un proceso de constitución discursiva que modifica identidades y formas de subjetividad.

Si el acoplamiento tecnológico designa la interacción estructural constante, la Co-enactivación es la consecuencia dinámica y funcional de esta fusión. La co-enactivación designa el proceso dinámico de construcción de la subjetividad que tiene lugar en el encuentro entre lo humano, la tecnología y el entorno.

La evidencia empírica corrobora la emergencia conjunta de la acción y la identidad en el campo operativo compartido pudiendo organizarse de la siguiente manera:

Integración sensoriomotora (aumento físico): La investigación sobre exoesqueletos y tecnologías de aumento de movimiento demuestra que la asistencia robótica portátil reasigna la representación corporal y modifica las estrategias de control motor. Los exoesqueletos y las prótesis reconfiguran la percepción de uno mismo y las limitaciones corporales.

Co-enactivación funcional y perceptual: La adición de retroalimentación tátil en interfaces bimanuales cerebro-computadora no solo extiende una función, sino que reestructura la cadena perceptivo-activa y mejora el control. En sistemas inmersivos como la Realidad Virtual (VR), la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



integración multisensorial, ejemplificada por el *efecto ventrílocuo*, demuestra una funcionalidad mejorada del sistema humano-tecnología mediante la fusión de señales (Díaz Sabán, 2022).

Carga cognitiva como métrica: La carga cognitiva asociada al uso de sistemas aumentados es una métrica crucial. Una carga cognitiva baja implica una integración subjetiva exitosa y transparente, indicando que la tecnología ha sido internalizada o co-activada, mientras que una carga alta señala un fallo en la co-enactivación.

En este paradigma, el sujeto no es interno o exclusivamente biológico, sino híbrido y relacional, ya que las prácticas sensoriomotoras y discursivas que lo definen son constitutivamente compartidas con artefactos y entornos.

Expuesto lo anterior, ha de indicarse que la subjetividad co-enactiva es el modelo final propuesto, donde la subjetividad se constituye en la interacción dinámica entre un ser humano autopoietico (base biológica y continuidad identitaria) y dispositivos heteropoieticos relacionales. Este modelo rechaza el dualismo, evita el reduccionismo biológico o computacional, y es procesual, cambiando con el aprendizaje y el uso.

El modelo se apoya en una estratificación teórica que articula cuatro niveles conceptuales:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



1. Continuidad biológica: la autopoiesis proporciona la base autopoietica y la continuidad identitaria del sujeto humano (Maturana y Varela, 2012).
2. Situación cognitiva: el enactivismo demuestra que la cognición es un proceso situado, encarnado y ambiental (Metzger et al., 2023; Thompson, 2005; Varela et al., 1991).
3. Coproducción tecnológica: la heteropoiesis relacional identifica las tecnologías como polos coproductivos de experiencia, cuya existencia depende de la interacción con los usuarios (Suchman, 2007; Vnutskikh y Komarov, 2023; Willett et al., 2023).
4. Distribución de la subjetividad: el entrelazamiento resultante conduce a la noción de subjetividad distribuida, donde el yo emerge de las relaciones entre humano y dispositivo, configurando una unidad híbrida (Millière, 2024; Ouyang et al., 2022; Sharon, 2014).

El encuentro entre el organismo autopoietico y los dispositivos heteropoieticos relacionales hace posible la co-enactivación, la emergencia conjunta de la acción, la percepción y la identidad, en la que la subjetividad se co-constituye en un campo operativo compartido.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Tabla1.

Comparación de Paradigmas.

Eje de análisis	Subjetividad humanista clásica (pre-tecnológica)	Nuevo paradigma: subjetividad co-enactiva
Estructura identitaria	Autónoma, interna (esencia psíquica)	Híbrida, ensamblada, descentrada (tecnomonstruosidad).
Principio generativo	Autopoiesis (autorregulación y auto-mantenimiento)	Heteropoiesis relacional (dependiente de sistemas externos, co-constituido por <i>affordances</i>).
Mecanismo operacional	Interacción sensoriomotora (acoplamiento)	Co-enactivación (emergencia conjunta de acción, percepción e identidad en la interfaz).
Límite del yo	Cierre operacional (contención biológica)	Subjetividad distribuida (configuración que emerge de la relación humano-dispositivo).

Finalmente, la adopción de este paradigma implica el reconocimiento de la “tecno monstruosidad” constitutiva -la fusión ineludible de lo técnico y lo orgánico- y exige una responsabilidad ética enfocada en la reprogramación de las estructuras de acoplamiento que determinan qué tipo de subjetividad es posible o “co-activable”.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusión

La presente investigación documental-exploratoria culmina en la articulación de un nuevo marco conceptual que permite abordar las transformaciones constitutivas de la subjetividad en el contexto de las modificaciones tecnológicas, rebasando las limitaciones heurísticas del enactivismo clásico. La tesis fundamental, que establece que las intervenciones tecnológicas redefinen la raíz constitutiva de la subjetividad y la experiencia encarnada, ha sido validada mediante el análisis de la insuficiencia de los modelos tradicionales.

El análisis de la autopoiesis y la alopoiesis, pilares del enactivismo clásico según fue planteado por Maturana y Varela, (1980), demuestra su inadecuación para describir el fenómeno de la subjetividad tecnológicamente mediada.

El concepto de autopoiesis, anclado en un cierre biológico, falla al integrar componentes "no autopoieticos" como en el caso de los BCI o los fármacos nootrópicos, los cuales, a pesar de no ser producidos por el metabolismo, se vuelven funcionalmente indistinguibles de los órganos naturales una vez incorporados. La alteración de la identidad cognitiva y afectiva del sujeto por factores heterónomos, como en la estimulación transcraneal de corriente continua (tDCS), evidencia la emergencia de una forma de "hetero-poiesis" constitutiva de la experiencia encarnada que la autopoiesis clásica no puede explicar de manera sostenible.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



La alopoiesis resulta un "engaño de la exterioridad" al reducir los dispositivos tecnológicos a meros productos externos. La evidencia empírica en neurociencia cognitiva demuestra que la distinción entre "producto externo" y "organismo interno" se difumina, ya que los sujetos experimentan artefactos como prótesis avanzadas como parte integral de su cuerpo. Esta interiorización experiencial de lo externo implica que la tecnología se convierte en un elemento co-constitutivo de la percepción y la agencia subjetiva. Estos hallazgos obligan a actualizar el enactivismo, conservando sus fortalezas -la cognición como proceso encarnado, situado y dinámico-, pero integrando referencias que permitan concebir la subjetividad como un proceso constitutivamente abierto y relacional.

La síntesis crítica ha permitido la articulación de la subjetividad co-enactiva como un modelo híbrido, ensamblado y procesual, fundamentado en dos constructos centrales que actúan como principios generativos y mecanismos operacionales:

Heteropoiesis relacional (principio génesis): Este concepto se propone como el principio generativo de la subjetividad ensamblada, alineándose con la individuación simondoniana. La heteropoiesis relacional designa los procesos en los que emergen configuraciones cognitivas y éticas *con y a través*



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



del encuentro entre lo humano, lo tecnológico y el entorno, entendiéndose como una *poiesis* (producción) del otro y con el otro. La tecnología se establece, así como un polo co-constitutivo de prácticas situadas, cuya eficacia ontológica depende de la intra-acción con el entorno sociotécnico.

Co-enactivación (mecanismo operacional): La co-enactivación describe la consecuencia dinámica y funcional de la fusión entre el sistema humano y la tecnología. Se evidencia en la emergencia conjunta de la acción y la identidad, tal como se observa en la investigación sobre exoesqueletos (que reasignan la representación corporal) y en sistemas inmersivos como la realidad virtual, donde la integración multisensorial mejora la funcionalidad del sistema humano-tecnología (efecto ventrílocuo). Una carga cognitiva baja funciona como métrica de una integración subjetiva exitosa y transparente, indicando que la tecnología ha sido internalizada o co-activada.

En este paradigma final, el sujeto se define como un ensamblaje compuesto de elementos humanos, no orgánicos y maquínicos, donde el límite del yo se reconfigura y se redistribuye en una subjetividad distribuida. El grado de esta redistribución nunca es una disolución total, ya que se mantiene la base autopoiética, esto es, la continuidad biológica y la identidad del agente humano, expresándose un proceso de hibridación que ocurre bajo las siguientes condiciones constitutivas: condiciones de emergencia (tecnologías y prácticas), límites y contraejemplos (no-incorporación)



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Es decir, la subjetividad distribuida no es un estado universal, por ende, no ocurre co-enactivación - y el límite del yo resiste la redistribución- en casos de uso episódico o instrumental (externalización funcional), de modo que cuando se produce una alienación por la interfaz, a como ocurre con el rechazo activo del dispositivo, o cuando existe una resistencia práctica a la incorporación del elemento heteropoiético en el dominio normativo del sujeto.

En el análisis final, la migración hacia la subjetividad co-enactiva no solo plantea implicaciones, sino que demarca una agenda de investigación urgente y un nuevo punto de partida conceptual. Esta agenda se centra en tres ejes que solo pueden ser articulados bajo el andamiaje de la heteropoesis relacional y la co-enactivación:

- a) De la función a la normatividad.
- b) Del control a la co-producción de sentido.
- c) De la autonomía a la precariedad ontológica.

La migración hacia esta condición de subjetividad co-enactiva, reconocida como parte de la "tecnomonstruosidad" constitutiva, introduce implicaciones éticas profundas que exigen una responsabilidad más allá del antropocentrismo. El sujeto co-activado está marcado por la precariedad



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



estructural y la volatilidad, pues la pérdida del dispositivo conlleva la pérdida de la capacidad integrada. Por consiguiente, la agenda ética debe enfocarse en la reprogramación de las estructuras de acoplamiento que determinan qué tipo de subjetividad es posible o “co-activable”, exigiendo una reflexión que desmonte los binarismos modernos y las relaciones de dominación inherentes.

Referencias Bibliográficas

- Alimardani, M., & Hiraki, K. (2017). Development of a real-time brain-computer interface for interactive robot therapy: an exploration of eeg and emg features during hypnosis. *Int. J. Comput. Electric. Autom. Control Inform. Eng*, 11, 187-195.
- Barad, K. (2007). Conociendo el universo a mitad de camino: la física cuántica y el enredo de la materia y el significado. In. Durham: Duke University Press.
<https://doi.org/10.1215/9780822388128>
- Campagnoli, M. A., & Di Pego, A. (2023). Presentación del Dossier: Feminismos y posthumanismo. *Resistances. Journal of the Philosophy of History*, 4(7).
- Clark, A., & Chalmers, D. (2011). *La mente extendida*. KRK Oviedo.
- Di Paolo, E. A., Buhrmann, T., & Barandiaran, X. E. (2017). *Sensorimotor life: An enactive proposal*. Oxford University Press.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Díaz Sabán, M. L. (2022). Medios inmersivos como experiencias corporizadas. De la creación de metaversos, y otras realidades extendidas, desde el cuerpo y su movimiento.

Ferrando, D. (2024). Subjetividad y sobremodernidad. *Intercambio Psicoanalítico*, 15(1), 23-33.

Froese, T., Weber, N., Shpurov, I., & Ikegami, T. (2023). From autopoiesis to self-optimization: Toward an enactive model of biological regulation. *Biosystems*, 230, 104959.
<https://doi.org/10.1016/j.biosystems.2023.104959>

Gallagher, S. (2023). *Embodied and Enactive Approaches to Cognition*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/9781009209793>

Gao, T. (2025). From Disembodiment to Cosmic Ethics: The Evolution of Posthuman Subjectivity in Ted Chiang's "Exhalation". *English Studies*, 1-17.
<https://doi.org/10.1080/0013838X.2025.2522212>

García, E. (2023). Affectivity in mental disorders: an enactive-simondonian approach. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*. <https://doi.org/10.1007/s11097-023-09929-8>

Hildt, E. (2013). Cognitive Enhancement – A Critical Look at the Recent Debate. In E. Hildt & A. G. Franke (Eds.), *Cognitive Enhancement: An Interdisciplinary Perspective* (pp. 1-14). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6253-4_1



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Hildt, E. (2015). What will this do to me and my brain? Ethical issues in brain-to-brain interfacing [Perspective]. *Frontiers in Systems Neuroscience, Volume 9 - 2015*.

Lebedev, M. A., & Nicolelis, M. A. L. (2006). Brain-machine interfaces: past, present and future. *Trends in Neurosciences*, 29(9), 536-546. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2006.07.004>

Malafouris, L. (2019). Mind and material engagement. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 18(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11097-018-9606-7>

Marasco, P. D., Hebert, J. S., Sensinger, J. W., Shell, C. E., Schofield, J. S., Thumser, Z. C.,...Orzell, B. M. (2018). Illusory movement perception improves motor control for prosthetic hands. *Science Translational Medicine*, 10(432), eaao6990. <https://doi.org/10.1126/scitranslmed.aao6990>

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (Vol. 42). Springer Science & Business Media.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2012). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (Vol. 42). Springer Science & Business Media.

Metzger, S. L., Littlejohn, K. T., Silva, A. B., Moses, D. A., Seaton, M. P., Wang, R.,...Chang, E. F. (2023). A high-performance neuroprosthesis for speech decoding and avatar control. *Nature*, 620(7976), 1037-1046. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06443-4>



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



- Millière, R. (2024). Philosophy of cognitive science in the age of deep learning. *WIREs Cognitive Science*, 15(5), e1684. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/wcs.1684>
- Ouyang, L., Wu, J., Jiang, X., Almeida, D., Wainwright, C., Mishkin, P.,...Ray, A. (2022). Training language models to follow instructions with human feedback. *Advances in neural information processing systems*, 35, 27730-27744.
- Rivera-Novoa, A., & Duarte Arias, D. A. (2025). Generative Artificial Intelligence and Extended Cognition in Science Learning Contexts. *Science & Education*. <https://doi.org/10.1007/s11191-025-00660-1>
- Sharon, T. (2014). Posthuman Subjectivity: Beyond Modern Metaphysics. In T. Sharon (Ed.), *Human Nature in an Age of Biotechnology: The Case for Mediated Posthumanism* (pp. 135-174). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7554-1_6
- Siedl, S. M., & Mara, M. (2021). Exoskeleton acceptance and its relationship to self-efficacy enhancement, perceived usefulness, and physical relief: A field study among logistics workers. *Wearable Technologies*, 2, e10, Article e10. <https://doi.org/10.1017/wtc.2021.10>
- Simondon, G. (1958). Psychosociologie de la technicité (1960-1961). *Hors collection*, 25-129.
- Simondon, G. (2014). *Imagination et invention (1965-1966)*. Presses universitaires de France.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Suchman, L. A. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge university press.

Thompson, E. (2005). Sensorimotor subjectivity and the enactive approach to experience. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 4(4), 407-427. <https://doi.org/10.1007/s11097-005-9003-x>

Varela, F. J., Rosch, E., & Thompson, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/6730.001.0001>

Vnutsikh, A., & Komarov, S. (2023, 2023//). Technogenic Subjectivity and Its Social Projections. *Science and Global Challenges of the 21st Century – Innovations and Technologies in Interdisciplinary Applications*, Cham.

Willett, F. R., Kunz, E. M., Fan, C., Avansino, D. T., Wilson, G. H., Choi, E. Y.,...Henderson, J. M. (2023). A high-performance speech neuroprosthesis. *Nature*, 620(7976), 1031-1036. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06377-x>



De la fragmentación del saber a la integridad de la persona: fundamentos transdisciplinarios para un enfoque metodológico en salud y educación

From the fragmentation of knowledge to the integrity of the person: transdisciplinary foundations for a methodological approach in health and education

Da fragmentação do conhecimento à integridade da pessoa: fundamentos transdisciplinares para uma abordagem metodológica em saúde e educação

Giampiero Finocchiaro

Universidad del Museo Social Argentino. Argentina.

figipi@gmail.com.  <https://orcid.org/0000-0002-4578-5353>

Karina Bustos

Universidad del Museo Social Argentino. Argentina.

kbalunco@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-4305-3634>

Fecha de recepción: 7/2/26

Fecha de aceptación: 11/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9391>

Resumen

El presente artículo propone un enfoque metodológico transdisciplinario aplicado a los campos de la salud y la educación, con el objetivo de superar los límites epistemológicos, organizativos y de gestión derivados de la fragmentación del saber y de la hiperespecialización disciplinaria. Desde una perspectiva fundada en el pensamiento de la complejidad, se analizan los efectos de la disyunción epistemológica sobre la comprensión de los procesos humanos, particularmente en contextos atravesados por la vulnerabilidad (la discapacidad) y la transformación identitaria. El trabajo desarrolla una reflexión articulada en torno a la temporalidad vivida, la praxis profesional, la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



redefinición del rol experto, la dimensión institucional y la corresponsabilidad organizativa, integrando los niveles horizontal y vertical del proceso transdisciplinario. Lejos de proponer un modelo normativo o universal, el artículo ofrece una fundamentación teórica y metodológica orientada a restituir la coherencia entre saber, acción y sentido, situando la identidad de la persona y el tiempo vivido como ejes centrales de los procesos educativos y terapéuticos.

Palabras clave: Investigación multidisciplinaria; pensamiento crítico; identidad; aprendizaje mediante la praxis.

Abstract

This article proposes a transdisciplinary methodological approach applied to the fields of health and education, aiming to overcome the epistemological, anthropological, and organizational limits generated by disciplinary fragmentation and hyper-specialization. Grounded in complexity thinking, the paper examines the effects of epistemic disjunction on the understanding of human processes, particularly in contexts marked by vulnerability, disability, and identity transformation. The analysis addresses lived temporality, professional praxis, the redefinition of the expert role, institutional organization, and shared responsibility, articulating the horizontal and vertical dimensions of transdisciplinary processes. Rather than offering a normative or universal model, the article provides a foundational theoretical and methodological framework designed to restore coherence between knowledge, action, and meaning, positioning personal identity and lived time as central axes of educational and therapeutic practices.

Keywords: Multidisciplinary research; critical thinking; identity; learning through practice.

Resumo

Este artigo propõe uma abordagem metodológica transdisciplinar aplicada aos campos da saúde e da educação, visando superar os limites epistemológicos, antropológicos e organizacionais gerados pela fragmentação disciplinar e pela hiperespecialização. Fundamentado no pensamento da complexidade, o artigo examina os efeitos da disjunção epistêmica na compreensão dos processos humanos, particularmente em contextos marcados por vulnerabilidade, deficiência e transformação





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



da identidade. A análise aborda a temporalidade vivida, a práxis profissional, a redefinição do papel do especialista, a organização institucional e a responsabilidade compartilhada, articulando as dimensões horizontal e vertical dos processos transdisciplinares. Em vez de oferecer um modelo normativo ou universal, o artigo fornece um arcabouço teórico e metodológico fundamental, concebido para restaurar a coerência entre conhecimento, ação e significado, posicionando a identidade pessoal e o tempo vivido como eixos centrais das práticas educacionais e terapêuticas.

Palavras-chave: Investigação multidisciplinar; pensamento crítico; identidade; aprendizagem através da práxis.

Introducción

Este artículo no se presenta como un estudio empírico ni como una validación cuantitativa del método transdisciplinario, sino como una contribución de carácter fundacional y metodológico, orientada a explicitar los supuestos filosóficos, epistemológicos y praxeológicos que sostienen un enfoque transdisciplinario aplicado a la salud y la educación.

En las últimas décadas, los sistemas contemporáneos de salud y educación se han desarrollado bajo un paradigma de conocimiento caracterizado por la especialización progresiva y la delimitación estricta de los campos disciplinares. Este proceso, que ha permitido avances técnicos y científicos indiscutibles, ha producido al mismo tiempo una consecuencia estructural: la fragmentación del saber y la dificultad creciente para sostener una comprensión integrada de los procesos humanos.

La hiperespecialización, lejos de constituir un exceso circunstancial del desarrollo científico,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



responde a la lógica interna del paradigma moderno del conocimiento. Al fragmentar la realidad para hacerla cognoscible y operable, *la ciencia ha naturalizado la disyunción como forma legítima de comprensión*. Sin embargo, cuando este modelo se traslada sin mediaciones a los ámbitos de la salud y la educación, emergen tensiones profundas: los procesos humanos no se dejan reducir sin residuo a partes aislables ni se desarrollan según una temporalidad homogénea, mensurable y repetible.

En la práctica clínica y educativa, esta tensión se manifiesta en dispositivos que tienden a sustituir la historia por el diagnóstico, la identidad por la función y el proceso por el resultado. El sujeto aparece así disociado en dominios – biológico, cognitivo, emocional, conductual, educativo – cada uno regulado por lógicas, tiempos y criterios propios. La persona, en cuanto unidad viviente y situada, queda desplazada del centro del proceso, reemplazada por la suma de sus fragmentos operativos.

Desde una perspectiva epistemológica crítica, esta fragmentación no es neutra. Tal como ha sido señalado por el pensamiento de la complejidad, la fragmentación del saber produce una fragmentación de la mirada y, con ella, una fragmentación del sentido (cuando no una pérdida). Allí donde el conocimiento se organiza por separación, la acción tiende a organizarse por yuxtaposición, y los procesos de intervención corren el riesgo de perder coherencia y continuidad. En este marco se valora la eficiencia, pero se pierde de vista la eficacia, la primera habla del sistema, la segunda del



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



beneficiario que siempre es una persona (paciente o alumno).

Estas limitaciones resultan particularmente visibles en los contextos de la salud y la educación, donde las trayectorias humanas se desarrollan en el tiempo y están atravesadas por dimensiones biográficas, relacionales y simbólicas que no pueden ser adecuadamente abordadas mediante intervenciones aisladas. En los procesos de neurorehabilitación y en las trayectorias educativas (especialmente las que son marcadas por la discapacidad), el tiempo no constituye una variable externa, sino una dimensión constitutiva del proceso: *el tiempo vivido, la duración* en la que se entrelazan cuerpo, memoria, lenguaje, relación e identidad.

En este contexto, se vuelve necesario repensar los marcos metodológicos que orientan la práctica profesional. La transdisciplinariedad, entendida no como negación de la disciplina ni como simple cooperación entre saberes, sino como un cambio de nivel en la organización del conocimiento, ofrece una vía para superar los límites de la fragmentación sin renunciar al rigor científico. Su propuesta consiste en articular saberes, prácticas y contextos desde una lógica relacional, capaz de sostener la complejidad de los procesos humanos.

Metodología

Este trabajo propone un enfoque metodológico transdisciplinario para la salud y la educación,



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



fundamentado en el pensamiento de la complejidad y orientado a superar los efectos epistemológicos, antropológicos y organizativos de la fragmentación del saber, *situando la identidad de la persona y el tiempo vivido como ejes centrales* de los procesos educativos y terapéuticos.

La fragmentación que atraviesa hoy los campos de la salud y la educación no puede ser comprendida únicamente como un problema operativo u organizativo. Se trata, ante todo, de una cuestión epistemológica. El modo en que el conocimiento ha sido históricamente producido, legitimado y distribuido condiciona de manera directa la forma en que se conciben los procesos humanos y las prácticas destinadas a acompañarlos.

Desde la perspectiva del pensamiento de la complejidad, la fragmentación del saber no es un efecto colateral del desarrollo científico, sino una consecuencia de la adopción de una lógica de disyunción como principio organizador del conocimiento. Tal como ha señalado Edgar Morín, la separación sistemática entre disciplinas, niveles y objetos de estudio ha permitido un notable avance analítico, pero al mismo tiempo ha debilitado la capacidad de comprender los fenómenos en su interdependencia, su dinámica y su historicidad. Allí donde el conocimiento se organiza por aislamiento, la realidad tiende a ser pensada como una suma de partes independientes.

Esta disyunción epistemológica se traduce progresivamente en una fragmentación antropológica. Cuando los procesos humanos son abordados a partir de recortes disciplinares autónomos, el sujeto



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



aparece disociado en funciones, competencias o déficits, cada uno tratado según criterios internos al campo que lo define. El resultado no es solo una multiplicación de intervenciones, sino una pérdida de la unidad de sentido de la experiencia vivida. El problema no reside en la existencia de saberes especializados, sino en la ausencia de un nivel capaz de articularlos sin reducirlos.

Es precisamente en este punto donde la transdisciplinariedad introduce un cambio de nivel epistemológico. A diferencia de los enfoques multidisciplinares o interdisciplinares – que mantienen intactas las fronteras disciplinares y se limitan a coordinar saberes ya constituidos – la transdisciplinariedad propone una reorganización del conocimiento orientada a aquello que atraviesa, conecta y desborda los campos específicos. Como sostiene Basarab Nicolescu (1982), la transdisciplinariedad no se define por la acumulación de disciplinas, sino por la apertura a múltiples niveles de realidad y por la búsqueda de un lenguaje común capaz de sostener el diálogo entre ellos.

La noción de niveles de realidad resulta central en este marco. Reconocer que un mismo fenómeno puede desplegarse simultáneamente en registros biológicos, psicológicos, sociales, simbólicos y culturales implica aceptar que ninguna disciplina, por sí sola, puede agotar su inteligibilidad. Reducir estos niveles a uno solo – ya sea biológico, técnico o normativo – conduce inevitablemente a una simplificación que empobrece la comprensión del proceso y limita la eficacia de la intervención.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Desde esta perspectiva, la complejidad no se concibe como un obstáculo a superar, sino como una condición constitutiva de los procesos humanos. El desafío epistemológico no consiste en eliminar la complejidad mediante la reducción, sino en aprender a pensarla y a habitarla. En este sentido, la transdisciplinariedad se presenta como una *racionalidad ampliada*, capaz de integrar la incertidumbre, la ambigüedad y la heterogeneidad sin renunciar al rigor conceptual. Este cambio de paradigma tiene implicaciones directas para la salud y la educación. En ambos campos, los procesos se desarrollan en el tiempo y están atravesados por historias singulares, relaciones significativas y contextos institucionales que no pueden ser tratados como variables externas. Pensar estos procesos desde una lógica fragmentaria conduce a intervenciones parciales, desarticuladas y, en muchos casos, contradictorias. En cambio, un marco epistemológico orientado por la complejidad permite situar la práctica profesional en un horizonte de coherencia, continuidad y sentido.

En este marco, la transdisciplinariedad no se propone como una alternativa ideológica y/o teórica a los saberes existentes, sino como una condición de posibilidad para su articulación. Su aporte consiste en restituir un principio de unidad que no anula la diversidad, sino que la integra en función del proceso humano concreto. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en contextos donde la intervención técnica incide directamente en la identidad, el proyecto y la calidad de vida de las personas, como ocurre en la práctica terapéutica y en los procesos educativos y con especial atención a los que son atravesados por la discapacidad.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La Temporalidad, experiencia y práctica existencial: uno de los límites más persistentes de los modelos fragmentarios en salud y educación reside en su concepción implícita del tiempo. La mayor parte de los dispositivos institucionales se organizan a partir de una temporalidad homogénea, cuantificable y externa al sujeto: tiempos de prestación, cronogramas, secuencias protocolizadas, indicadores de rendimiento. Esta concepción, funcional a la gestión y a la evaluación técnica, resulta insuficiente cuando se trata de acompañar procesos humanos complejos, atravesados por la experiencia, la memoria y la transformación identitaria.

Desde una perspectiva filosófica, esta reducción del tiempo a su dimensión cronológica ha sido ampliamente cuestionada. En la tradición fenomenológica y existencial, el tiempo no se presenta como un simple marco externo de los acontecimientos, sino como una dimensión constitutiva de la experiencia humana. Tal como ha señalado Martin Heidegger (1927), la existencia no transcurre *en* el tiempo como si este fuera un contenedor neutral, sino que se despliega *como* temporalidad: como apertura al futuro, inscripción en un pasado vivido y presencia situada.

Esta concepción permite comprender que los procesos educativos y terapéuticos no pueden ser pensados como secuencias acumulativas de actos técnicos. Cada intervención se inscribe en una historia previa y modifica el horizonte de posibilidades del sujeto. *El tiempo vivido no es reversible ni repetible, y por ello no admite una estandarización sin pérdida de sentido.* Cuando los dispositivos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



ignoran esta dimensión, tienden a producir una disociación entre el tiempo institucional y el tiempo subjetivo, generando discontinuidades que afectan la coherencia del proceso.

Esta problemática había sido ya explorada en otro trabajo previo, donde se analizaba cómo la organización institucional del espacio y del tiempo escolar incide directamente en la construcción identitaria y en la calidad de la experiencia educativa, anticipando la necesidad de una revisión profunda de las coordenadas espaciotemporales del aprendizaje (Finocchiario, 2023). En el presente trabajo, dicha reflexión se reinscribe en un marco metodológico transdisciplinario más amplio, donde la temporalidad deja de ser solo un problema organizativo para convertirse en una dimensión constitutiva de la praxis.

La filosofía existencial ha insistido, además, en que la experiencia humana se constituye siempre en situación. El sujeto no es un objeto de observación neutral, sino un ser expuesto a la contingencia, a la vulnerabilidad y a la necesidad de decidir. En este sentido, autores como Karl Jaspers (1919) han introducido la noción de *situaciones límite* para describir aquellos momentos en los que la continuidad biográfica se ve interrumpida por la enfermedad, la discapacidad o la pérdida de referencias previas. En estos contextos, el tiempo deja de ser una variable técnica y se convierte en una experiencia densa, cargada de significado existencial.

Aplicado a los ámbitos de la salud y la educación, este enfoque permite comprender que la práctica



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



profesional se sitúa siempre en el cruce entre temporalidades heterogéneas. El tiempo del protocolo convive con el tiempo del aprendizaje; el tiempo de la prestación con el tiempo de la elaboración subjetiva; el tiempo institucional con el tiempo biográfico. Pretender reducir esta pluralidad a una única escala temporal conduce a una simplificación que empobrece tanto la comprensión como la intervención.

En un trabajo anterior se llegó a proponer un cambio radical en educación donde esta tensión entre temporalidad institucional y tiempo vivido ha sido desarrollada en una propuesta de reforma educativa de inspiración transdisciplinaria, donde se señala la necesidad de repensar el espacio-tiempo escolar como condición estructural del aprendizaje y de la construcción identitaria, y no como simple variable organizativa (Finocchiaro, 2025).

Desde esta perspectiva, la práctica no puede concebirse como la mera aplicación de un saber previo, sino como un proceso en el que el conocimiento se transforma al confrontarse con la singularidad de cada trayectoria. Como ha subrayado Jean-Paul Sartre (1946), la existencia no se deja anticipar completamente por ningún esquema teórico: se construye en el acto, en la relación y en la elección. Acompañar un proceso humano implica, por lo tanto, asumir una apertura a lo imprevisible y una disposición a revisar continuamente las propias categorías de comprensión.

Este desplazamiento tiene consecuencias metodológicas decisivas. *Bajar la teoría al nivel*





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



existencial no significa renunciar a su densidad conceptual, sino aceptar que su validez se juega en la práctica concreta. En rehabilitación y educación, la eficacia de un método no puede evaluarse únicamente en términos de resultados funcionales o de cumplimiento de objetivos formales, sino también en su capacidad de sostener continuidad, sentido y apropiación subjetiva a lo largo del tiempo.

En este marco, el enfoque transdisciplinario permite articular la pluralidad de temporalidades sin forzarlas a una homogeneización artificial. Al reconocer la coexistencia de distintos niveles de realidad y de distintos ritmos de transformación, la transdisciplinariedad ofrece un marco conceptual y operativo capaz de acompañar procesos abiertos, no lineales y profundamente situados. El tiempo deja así de ser un recurso a gestionar para convertirse en una dimensión a habitar.

Esta perspectiva metodológica se apoya en nuestras experiencias sistematizadas en el ámbito educativo y sanitario, donde la articulación entre complejidad, transdisciplinariedad e identidad ha demostrado su capacidad para integrar prácticas aparentemente heterogéneas en un mismo marco operativo, orientado a la transformación de trayectorias personales y contextos institucionales. (Bustos y Finocchiaro, 2023)

Los Métodos VETAS y VETAS-Educando surgieron de estas experiencias y se inscriben explícitamente en esta concepción del tiempo que es fundamental para el proceso de reconstruir





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



integridad y restituir identidad. Ambos parten del reconocimiento de que *la transformación humana no ocurre por acumulación de intervenciones, sino por reorganización progresiva del sentido que la persona atribuye a su experiencia*. Esta reorganización requiere duración, continuidad relacional y coherencia entre los distintos niveles del proceso. Solo en este horizonte el método puede sostenerse como una práctica verdaderamente orientada a la vida y no únicamente a la corrección de funciones.

Praxis transdisciplinaria y redefinición del rol profesional: el pasaje desde un enfoque fragmentario a una perspectiva transdisciplinaria no se juega únicamente en el plano de los marcos teóricos ni en la adopción de nuevos lenguajes conceptuales. Se juega, de manera decisiva, en la praxis. Es en el modo concreto de actuar, de organizar la intervención y de situarse en la relación con el otro donde un paradigma revela su coherencia o su inconsistencia. En los ámbitos de la salud y de la educación, esta dimensión praxeológica adquiere un valor central, porque toda acción profesional incide directamente sobre la experiencia y la trayectoria vital de las personas acompañadas.

La historia de la ciencia moderna ha otorgado al método un estatuto privilegiado como garantía de objetividad y validez. En este proceso, el método fue progresivamente separado de la experiencia concreta, hasta convertirse en un dispositivo abstracto destinado a regular la intervención desde



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



fuera. Esta concepción ha producido modelos de acción en los que el profesional se sitúa como sujeto experto, portador del saber legítimo, mientras que el paciente o el alumno es reducido a objeto de aplicación del procedimiento. La relación queda así subordinada a la eficacia técnica y a la correcta ejecución del protocolo. En este marco el método termina estableciendo una jerarquía en la relación experto-objeto que limita la eficacia de la intervención tanto clínica como pedagógica.

Sin embargo, como se ha señalado desde múltiples corrientes críticas de la filosofía y de la epistemología contemporáneas, ningún método es neutral respecto de la realidad que pretende abordar. Todo método implica una determinada concepción del sujeto, del conocimiento y de la acción. En una palabra: afecta a la relación. Cuando esta concepción no es explícita, se naturaliza una relación asimétrica en la que el saber se ejerce como forma de control y no como mediación para la transformación. En el ámbito de la práctica, esta lógica se traduce en intervenciones técnicamente correctas, pero existencialmente pobres, incapaces de sostener procesos complejos en el tiempo. Desde una perspectiva transdisciplinaria, la praxis no puede reducirse a la aplicación de procedimientos estandarizados. Actuar transdisciplinariamente implica reconocer que *el conocimiento se construye y se verifica en la relación*, y que dicha relación no es un elemento accesorio, sino *una dimensión constitutiva del proceso*. La acción profesional deja de ser un acto unilateral para convertirse en una práctica situada, co-construida y abierta a la singularidad de cada encuentro. *Cada fenómeno humano es antes que todo un fenómeno de relación.*



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Este desplazamiento conlleva una redefinición profunda del rol profesional. El experto no desaparece ni abdica de su competencia disciplinaria, pero renuncia a ocupar una posición de exterioridad respecto del proceso. Su saber ya no se ejerce *sobre* la persona, sino *con* la persona, en función de su historia, de su ritmo y de su modo singular de habitar la experiencia. La autoridad profesional no se funda entonces en la distancia, sino en la capacidad de sostener una relación que articule conocimiento, escucha y responsabilidad.

En este marco, la educación – entendida en su sentido etimológico de *ex-ducere*, hacer emerger – y la intervención terapéutica convergen en una misma lógica de acción. No se trata de introducir desde fuera aquello que falta, sino de crear las condiciones para que la persona pueda desplegar sus propias posibilidades, incluso – y especialmente – en contextos marcados por la discapacidad, la enfermedad o la interrupción de trayectorias previas. La acción transdisciplinaria no impone un recorrido, sino que acompaña un proceso cuyo sentido no está completamente dado de antemano.

En esta misma línea en trabajos previos hemos desarrollado de manera sistemática la noción de *métodos centrados en la identidad*, mostrando cómo la transdisciplinariedad, cuando se articula con el pensamiento complejo y el reconocimiento de niveles de realidad, permite superar los límites de los enfoques metodológicos exclusivamente epistemológicos y traducirse en dispositivos operativos de transformación en contextos de salud, educación y organizaciones complejas (Bustos-Delgado-





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Finocchiario et al., 2021).

La superación del modelo experto–objeto no debe ser interpretada como una renuncia al rigor metodológico. Por el contrario, implica una ampliación de la racionalidad práctica. Reconocer la implicación del profesional, la centralidad de la relación y la complejidad del contexto permite desarrollar formas de intervención más ajustadas a la realidad viva de los procesos humanos. *El método deja así de funcionar como un conjunto de reglas cerradas y se transforma en un marco orientador, capaz de adaptarse sin perder coherencia.*

Desde una perspectiva hermenéutica, la relación no puede ser concebida como un simple medio de transmisión del saber, sino como el espacio mismo en el que el sentido se constituye. Como ha señalado Gadamer, la comprensión no es un acto técnico ni unilateral, sino un acontecimiento que ocurre en el diálogo y en la apertura recíproca entre sujetos situados históricamente. Aspecto que define la natura dinámica de la relación en salud y educación y hace del método una herramienta de diálogo entre distintos niveles de la realidad.

Desde esta perspectiva, la praxis transdisciplinaria se configura como un espacio de aprendizaje mutuo, según el modelo del bucle de Morín. Cada encuentro constituye una ocasión en la que el método se pone a prueba, se ajusta y, en ocasiones, se ve obligado a revisarse. La experiencia no es un residuo subjetivo del proceso, sino una fuente legítima de conocimiento que retroalimenta la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



reflexión teórica. Esta circularidad entre acción y pensamiento es una de las condiciones que permiten sostener la vitalidad del enfoque en el tiempo. El Método VETAS y el Método VETAS-Educando se inscriben explícitamente en esta concepción de la praxis. Ambos han sido desarrollados a partir de la necesidad de construir dispositivos de intervención que integren saber disciplinario, relación y sentido, sin reducir la complejidad del proceso a variables aisladas. La acción profesional se concibe, así como una práctica relacional situada, en la que cada decisión metodológica tiene una dimensión técnica, ética y existencial inseparable.

En un proceso que implique el ser humano en el centro del sistema, debe practicar el concepto de bucle (Morin) en donde la primera acción es la pregunta por las consecuencias que el profesional plasma en el mundo desde su propio modelo mental: *¿qué tengo que ver yo con lo que veo en el mundo y en la realidad en la que vivo, rodeado por los conflictos que atraviesan mi tejido relacional?*

En este horizonte, la praxis transdisciplinaria no se limita a mejorar la eficacia de las intervenciones, sino que transforma el modo mismo de comprender el acto profesional. *Actuar deja de ser ejecutar un procedimiento y pasa a ser habitar un proceso compartido.* Es en esta transformación del gesto profesional – más que en la adopción de nuevas técnicas – donde se juega la especificidad del enfoque transdisciplinario y su capacidad de responder a la complejidad contemporánea de la salud



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



y la educación.

Institución, gestión, organización y corresponsabilidad: Un enfoque transdisciplinario no puede sostenerse únicamente en la calidad reflexiva de los marcos teóricos ni en la competencia individual de los profesionales que lo encarnan. Su viabilidad real depende, de manera decisiva, de la coherencia institucional que lo soporta. Allí donde las estructuras organizativas reproducen lógicas fragmentarias, jerárquicas o puramente administrativas, incluso los enfoques metodológicos más innovadores tienden a diluirse o a quedar reducidos a experiencias aisladas.

La reflexión sobre la dimensión institucional del trabajo en salud y educación ha sido ampliamente abordada por la teoría organizacional clásica y contemporánea, que ha analizado la relación entre estructura, eficiencia, coordinación y adaptación. Los modelos clásicos de organización (Taylor, 1911; Fayol, 1916; Weber, 1922) surgieron en contextos históricos caracterizados por la necesidad de racionalizar el trabajo mediante la división de tareas, la estandarización de procedimientos y la delimitación precisa de responsabilidades. Estas configuraciones permitieron avances significativos en términos de previsibilidad, control y rendimiento, pero fueron concebidas para sistemas relativamente estables y lineales.

Trasladadas sin mediaciones a organizaciones complejas como las sanitarias y educativas contemporáneas, estas lógicas muestran rápidamente sus límites. La fragmentación de funciones, si



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



no es compensada por mecanismos efectivos de integración, tiende a producir una pérdida de visión global del proceso. En estos contextos, *la eficiencia local de cada área puede coexistir con una ineficiencia sistémica*, en la que nadie asume la responsabilidad por la continuidad y el sentido del recorrido de la persona acompañada. El resultado es la ausencia de eficacia que es el criterio organizacional que tiene en cuenta el sujeto beneficiario de las intervenciones en salud y educación.

Los análisis críticos de la burocracia pusieron de relieve estas tensiones. Si bien la formalización de reglas y procedimientos garantiza equidad y estabilidad, también puede generar rigideces que dificultan la adaptación a situaciones singulares y cambiantes (Crozier). Estudios posteriores mostraron cómo la acumulación de normas y controles puede producir efectos no deseados: dinámicas defensivas, bloqueos organizacionales y una progresiva desvinculación subjetiva de los profesionales respecto del sentido de su trabajo (Merton, 1940; Gouldner, 1954; Selznick, 1949, 1957)

Los desarrollos más recientes en teoría organizacional introdujeron una visión más contextualizada y dinámica de las estructuras. El análisis de las configuraciones organizativas y la teoría de la contingencia señalaron que no existe un modelo óptimo universal, sino formas organizativas que deben ser coherentes con la misión, el entorno y el nivel de complejidad de la actividad desarrollada (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Mintzberg, 1979). Desde esta perspectiva, la adaptación



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



deja de ser una anomalía y se convierte en un principio estructural.

Estos aportes resultan particularmente relevantes para un enfoque transdisciplinario, que opera en contextos caracterizados por alta incertidumbre, singularidad de los procesos y multiplicidad de niveles de intervención. En este marco, la gestión institucional no puede reducirse a un soporte administrativo externo al método. Por el contrario, constituye una dimensión metodológica en sí misma. La forma en que se organizan los tiempos, los roles, los espacios de decisión y los flujos de información incide directamente en la calidad del proceso terapéutico y educativo.

Desde una perspectiva transdisciplinaria, la corresponsabilidad emerge como principio organizador central. Esto permite pasar de la dimensión del *grupo de trabajo* a la del *equipo*. No se trata de diluir las competencias ni de eliminar la diferenciación de roles, sino de articularlas en función de una misión común centrada en la persona. Cada profesional participa desde su saber específico, pero también como co-responsable del proceso global. Esta lógica permite superar tanto la fragmentación operativa como la centralización vertical de las decisiones, generando estructuras más flexibles y coherentes.

La gestión transdisciplinaria se orienta así a construir formas de coordinación basadas no exclusivamente en la jerarquía o el control normativo, sino en la comprensión compartida del sentido del trabajo. La eficiencia deja de ser entendida como optimización de tareas aisladas y se redefine



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



como capacidad del sistema para sostener continuidad, coherencia y adaptación en el tiempo. En este contexto, la coordinación no es un problema técnico secundario, sino un desafío estructural que requiere espacios deliberativos, circulación de información y responsabilidad distribuida.

Un enfoque transdisciplinario exige, por tanto, instituciones capaces de aprender de su propia experiencia. Las estructuras organizativas deben ser lo suficientemente estables como para garantizar continuidad, pero también lo suficientemente abiertas como para integrar la retroalimentación proveniente de la práctica. Esta *tensión entre estabilidad y transformación* constituye uno de los núcleos más delicados de la gestión en salud y educación. En experiencias institucionales como las desarrolladas en el marco del Método VETAS y del Método VETAS-Educando, la dimensión de gestión se concibe explícitamente como parte constitutiva del método. Los profesionales no participan únicamente en función de su competencia técnica, sino como integrantes de un proceso colectivo que debe mantenerse vivo en el tiempo. Esta concepción ampliada del rol profesional incluye la responsabilidad por la articulación de las etapas, la coherencia metodológica y la lectura integrada de la historia personal y clínica de cada sujeto. La dimensión institucional se configura, así como un espacio educativo en sí mismo. Participar activamente en la vida del sistema transforma la relación de los profesionales con su trabajo, con los otros y con las personas acompañadas. La institución deja de ser un mero contenedor de prácticas para convertirse en un organismo vivo, en el que cada decisión organizativa tiene efectos directos sobre la experiencia humana que el sistema



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



pretende cuidar. En este sentido, la gestión transdisciplinaria no es un añadido técnico al enfoque, sino una de sus condiciones de posibilidad. Solo allí donde la organización logra sostener coherencia entre estructura, método y sentido es posible acompañar procesos complejos sin reproducir, a nivel institucional, la fragmentación que se busca superar en el plano epistemológico y praxeológico.

Horizontalidad y verticalidad del proceso transdisciplinario: el enfoque transdisciplinario que sustenta el Método VETAS y el Método VETAS-Educando se desarrolla en la articulación constante entre dos dimensiones inseparables del proceso: una dimensión horizontal y una dimensión vertical. Esta distinción no responde a una clasificación analítica externa, sino a una necesidad metodológica: dar cuenta de la complejidad temporal y ontológica de los procesos humanos que se despliegan simultáneamente en distintos niveles de realidad.

La dimensión horizontal del método se inscribe en la duración del tiempo vivido. No se trata del tiempo cronológico entendido como sucesión homogénea de instantes, sino de un tiempo cualitativo, irreversible y creador, en el que la experiencia se transforma progresivamente (Bergson). En este plano, el proceso se construye en la continuidad del trabajo cotidiano, en la repetición no idéntica de los encuentros, en la sedimentación lenta de aprendizajes, vínculos y significados que solo adquieren visibilidad a largo plazo.

Desde esta perspectiva, las prácticas educativas y terapéuticas no pueden ser evaluadas únicamente





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



a partir de resultados inmediatos ni de indicadores aislados. La eficacia del proceso se juega en la coherencia del recorrido, en la capacidad de sostener continuidad sin rigidez, y en la posibilidad de acompañar transformaciones que no siguen trayectorias lineales. El tiempo horizontal es, así, el tiempo del acompañamiento, de la paciencia metodológica y de la atención a los ritmos singulares de cada persona.

La dimensión vertical introduce, en cambio, la coexistencia de distintos niveles de realidad que atraviesan el proceso a lo largo del tiempo. Desde una perspectiva transdisciplinaria, estos niveles no pueden ser reducidos unos a otros ni ordenados en una jerarquía rígida. Cada nivel posee su propia lógica, su propio lenguaje y su propia temporalidad, y es precisamente su articulación la que permite sostener la complejidad del proceso (Nicolescu).

En el marco del Método VETAS y del Método VETAS-Educando, esta verticalidad puede describirse a partir de tres movimientos estructurantes. El primero es *el pasaje del lenguaje disciplinar al lenguaje común*. La fragmentación de los códigos profesionales, necesaria para el desarrollo de competencias específicas, se convierte en un obstáculo cuando impide la construcción de un diálogo centrado en la identidad del paciente o del alumno. La elaboración de un lenguaje compartido no implica la homogeneización de saberes, sino la creación de un espacio de traducción y articulación que permita integrar perspectivas sin anular su especificidad. El segundo movimiento



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



es *el pasaje del Yo al Nosotros*. La mera coexistencia de profesionales no constituye un equipo. La dimensión vertical del proceso exige la construcción de una subjetividad colectiva, capaz de asumir corresponsabilidad por el recorrido global de la persona acompañada. En este nivel, la acción colectiva no suma simplemente intervenciones individuales, sino que genera un efecto emergente, en el que la calidad del proceso supera la suma de sus partes.

El tercer movimiento concierne a *la gestión 360* y al liderazgo transformador que, en nuestra visión, es un liderazgo centrado en la identidad. La verticalidad del proceso requiere una forma de liderazgo capaz de sostener coherencia entre niveles, tiempos y responsabilidades. No se trata de un liderazgo entendido como control jerárquico, sino como capacidad de mantener abierta la articulación entre la práctica cotidiana y la proyección a largo plazo del método. Este liderazgo no se concentra exclusivamente en la dirección formal, sino que se distribuye en el sistema, en la medida en que cada profesional comprende el sentido global del proceso y participa activamente en su desarrollo. La articulación entre horizontalidad y verticalidad permite comprender el enfoque transdisciplinario no solo como una metodología de intervención, sino como *un dispositivo de transformación en el tiempo*. Allí donde esta coherencia se sostiene, la experiencia singular deja de ser un episodio aislado y se inscribe en una dinámica colectiva orientada al bien común. El método actúa entonces como mediador entre la singularidad de las trayectorias individuales y los marcos sociales, institucionales y culturales en los que estas se desarrollan. En este sentido, toda institución que opera en los campos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



de la salud y la educación tiene la obligación ética de trabajar por la transformación social dentro de su ámbito de influencia.

Desde esta perspectiva, la proyección social del Método VETAS y del Método VETAS-Educando no constituye un efecto secundario, sino una consecuencia estructural del enfoque. Cuando los procesos educativos y terapéuticos logran sostener simultáneamente la duración del tiempo vivido y la articulación entre niveles de realidad, sus efectos trascienden al sujeto directamente involucrado. La experiencia individual se convierte en un vector de transformación que alcanza al entorno familiar, institucional y comunitario, modificando representaciones, prácticas y expectativas en torno a la salud, la educación y la discapacidad.

Los desarrollos teóricos y metodológicos sistematizados en publicaciones previas han puesto de manifiesto esta dimensión social del enfoque transdisciplinario, mostrando cómo la integración entre tiempo, niveles de realidad y organización institucional permite generar impactos que exceden el marco estrictamente clínico o educativo. La experiencia acumulada confirma que solo cuando el método logra sostener simultáneamente la continuidad del trabajo cotidiano y la profundidad del sentido a largo plazo es posible producir transformaciones significativas y sostenibles.

En consecuencia, el Método VETAS y el Método VETAS-Educando no se presentan únicamente como metodologías de intervención, sino como propuestas culturales y sociales. Su finalidad última





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



no es solo mejorar indicadores de desempeño o resultados funcionales, sino contribuir a la construcción de contextos más inclusivos, capaces de reconocer la complejidad de las trayectorias humanas y de acompañarlas sin reducirlas a categorías fragmentarias. Es en esta convergencia entre tiempo vivido, niveles de realidad, liderazgo transformador y proyección social donde el enfoque transdisciplinario despliega plenamente su potencial. Los métodos VETAS y VETAS-Educando plantean como fundamento la centralidad de la identidad en la práctica de la misión personal y la vocación esencial.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Conclusiones

El recorrido desarrollado a lo largo de este artículo ha tenido como objetivo principal explicitar los fundamentos filosóficos, epistemológicos y metodológicos de un enfoque transdisciplinario aplicado a los ámbitos de la salud y la educación. Frente a un paradigma aún dominante, basado en la fragmentación del saber, la hiperespecialización y la estandarización de las prácticas, se ha propuesto una perspectiva orientada a restituir la integridad de la persona como eje organizador de los procesos educativos y terapéuticos.

La crítica a la fragmentación disciplinaria no se ha formulado como una negación del valor de las disciplinas ni de sus aportes específicos, sino como una toma de conciencia de sus límites cuando operan de manera aislada frente a la complejidad de los procesos humanos. La transdisciplinariedad ha sido presentada, en este sentido, no como una síntesis superadora ni como un nuevo campo cerrado, sino como un nivel de articulación capaz de sostener la coexistencia de múltiples formas de conocimiento sin reducirlas a una lógica única.

A lo largo del texto se ha mostrado cómo esta perspectiva exige un desplazamiento que va más allá del plano epistemológico. El pasaje desde la teoría a la práctica existencial pone de relieve que los procesos de salud y educación se juegan siempre en el tiempo vivido, en la historia singular de las personas y en contextos marcados por la vulnerabilidad, la incertidumbre y la asimetría. En este nivel, la coherencia de un enfoque metodológico se verifica no tanto por su consistencia interna, sino





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



por su capacidad de habitar la práctica sin rechazar la teoría, sin perder sentido ni reducir la complejidad del encuentro.

Desde esta óptica, toda práctica transdisciplinaria ha sido comprendida como un proceso educativo en sentido pleno, en la medida en que interviene en la construcción de la identidad, en la relación con el propio cuerpo, con el saber y con los otros. La centralidad de la identidad del paciente o del alumno desplaza el foco desde la corrección de funciones aisladas hacia la comprensión del proceso como transformación subjetiva, narrativa y relacional. La eficacia deja entonces de medirse exclusivamente en términos de rendimiento o desempeño

para incluir la continuidad existencial y la apropiación subjetiva del recorrido.

La reflexión sobre la praxis ha permitido asimismo redefinir el rol profesional, superando el modelo experto–objeto heredado de una concepción objetiva del método. La acción transdisciplinaria se ha presentado como una práctica situada, relacional y corresponsable, en la que el saber técnico se articula con la escucha, la interpretación y la responsabilidad ética frente a la singularidad del otro. Esta redefinición no debilita el rigor metodológico, sino que amplía la racionalidad de la intervención, haciéndola más adecuada a la complejidad de los sistemas humanos.

El análisis de la dimensión institucional y de gestión ha mostrado que la transdisciplinariedad no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



puede sostenerse únicamente en el plano individual. Requiere estructuras organizativas coherentes, capaces de integrar diferenciación y coordinación, y de traducir los principios metodológicos en formas concretas de gestión, liderazgo y toma de decisiones. En este sentido, la corresponsabilidad se configura como un principio organizador clave para evitar que la fragmentación del saber se reproduzca en la fragmentación de las prácticas.

Finalmente, la articulación entre horizontalidad y verticalidad del proceso ha permitido comprender el enfoque transdisciplinario como un dispositivo de transformación en el tiempo. La integración entre duración del tiempo vivido, niveles de realidad y proyección social sitúa al método más allá de la lógica de la prestación puntual, inscribiéndolo en una dinámica de sentido que conecta las trayectorias individuales con marcos institucionales, culturales y sociales más amplios.

En conjunto, el enfoque aquí presentado no se propone como un modelo normativo ni como una solución universal, sino como una propuesta metodológica abierta, capaz de ser apropiada, adaptada y desarrollada en contextos diversos. Su aporte principal reside en ofrecer un marco conceptual y praxeológico que permita pensar y actuar en salud y educación sin renunciar a la complejidad de lo humano, restituyendo coherencia entre saber, acción y sentido.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Desde esta perspectiva, el Método VETAS y el Método VETAS-Educando se inscriben como expresiones concretas de una apuesta más amplia: contribuir a la construcción de prácticas y contextos capaces de acompañar las trayectorias humanas sin reducirlas a categorías fragmentarias, y de promover formas de intervención que, al tiempo que atienden a la singularidad, participan de una transformación cultural y social orientada al bien común.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

Agustín de Hipona. (2007). *Confesiones*. Biblioteca de Autores Cristianos.

Aristóteles. (1998). *Metafísica*. Gredos.

Bateson, G. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Lohlé-Lumen.

Bertalanffy, L. von. (2006). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica.

Bruner, J. (1996). *The culture of education*. Harvard University Press.

Burns, T., y Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Bustos, K., Delgado, C., Finocchiario, G., et al. (2021). Complejidad y transdisciplinariedad: El desafío de los métodos centrados en la identidad. *Revista Científica Orbis Cognita*, 5(1), 66-88.

Bustos, K., y Finocchiario, G. (2023). Complejidad y transdisciplinariedad en educación: La necesidad de un método centrado en la identidad. *Revista científica Orbis Cognita*, 7(1), 11-35.

Carnap, R. (1950). *Logical foundations of probability*. University of Chicago Press.

Ceruti, M. (2018). *Il tempo della complessità*. Cortina.

Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrortu.

de Beauvoir, S. (2007). *Para una moral de la ambigüedad*. Cátedra.

Dostoyevski, F. (2004). *Memorias del subsuelo*. Alianza.

Fayol, H. (2003). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Feyerabend, P. (2003). *Contra el método*. Tecnos.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Finocchiaro, G. (2023). Espacio-tiempo en educación desde la perspectiva transdisciplinaria: La autonomía para la desescolarización. *Tejidos Sociales*, 5(1), 1-20.

Finocchiaro, G. (2025). Una visión transdisciplinaria para reformar la educación: Autonomía y currículo nuclear. *Revista científica Orbis Cognita*, 9(2), 52-78.
<https://doi.org/10.48204/j.orbis.v9n2.a6994>

Foucault, M. (2008). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI.

Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Gadamer, H.-G. (2005). *Verdad y método*. Sígueme.

Gouldner, A. (1978). *La sociología de las organizaciones*. Alianza.

Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo*. Trotta.

Horkheimer, M., y Adorno, T. (2009). *Dialéctica de la Ilustración*. Trotta.

Illich, I. (2006). *La sociedad desescolarizada*. Godot.

Jaeger, W. (2001). *Paideia: Los ideales de la cultura griega*. Fondo de Cultura Económica.

Jantsch, E. (1972). Towards interdisciplinarity and transdisciplinarity in education and innovation. OECD.

Jaspers, K. (1988). *Filosofía* (Vol. II). Revista de Occidente.

Kierkegaard, S. (2006). *La enfermedad mortal*. Trotta.

Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

Leloup, J.-Y. (2012). *El cuerpo y sus símbolos*. Siruela.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales*. Anthropos.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



- MacIntyre, A. (2001). *Tras la virtud*. Crítica.
- Maturana, H., y Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento*. Universitaria.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (2009). *Estructuras y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- Morin, E. (2001). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Seuil.
- Nicolescu, B. (1996). *La transdisciplinarité: Manifeste*. Rocher.
- Nicolescu, B. (2002). *Nous, la particule et le monde*. Rocher.
- Nietzsche, F. (2008). *La genealogía de la moral*. Alianza.
- Platón. (2003). *La República*. Alianza.
- Popper, K. (2002). *La lógica de la investigación científica*. Tecnos.
- Prigogine, I. (1997). *Las leyes del caos*. Crítica.
- Ricoeur, P. (1996). *Sí mismo como otro*. Siglo XXI.
- Sartre, J.-P. (2005). *El ser y la nada*. Losada.
- Serres, M. (1990). *Le contrat naturel*. François Bourin.
- Taylor, F. W. (2004). *Principios de la administración científica*. Díaz de Santos.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weil, S. (2005). *La gravedad y la gracia*. Trotta.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Gobernanza internacional y emprendimiento juvenil: redes transnacionales y desarrollo de capacidades

International governance and youth entrepreneurship: transnational networks and capacity building

Governança internacional e empreendedorismo juvenil: redes transnacionais e desenvolvimento de capacidades

Giacomo Nicolosi

Universidad de Zaragoza. España

giacomonicolosipd@gmail.com.  <https://orcid.org/0009-0000-9198-4030>

Fecha de recepción: 9/2/26

Fecha de aceptación: 29/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9720>

Resumen

El presente estudio analiza el emprendimiento juvenil en contextos de gobernanza internacional, con énfasis en las redes transnacionales y el desarrollo de capacidades. A partir de un enfoque cualitativo, se examinan las trayectorias de jóvenes emprendedores formados en programas internacionales. Los resultados evidencian el fortalecimiento del capital humano, simbólico y social, así como limitaciones estructurales que condicionan el desarrollo de las iniciativas.

Palabras clave: Emprendimiento; gobernanza; redes; desarrollo de la capacidad

Abstract

This study analyzes youth entrepreneurship in international governance contexts, focusing on





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



transnational networks and capacity building. Using a qualitative approach, it examines the trajectories of young entrepreneurs trained in international programs. The findings highlight strengthened human, symbolic, and social capital, as well as structural constraints.

Keywords: Entrepreneurship; governance; networks; capacity building

Resumo

Este estudo analisa o empreendedorismo juvenil em contextos de governança internacional, com foco nas redes transnacionais e no desenvolvimento de capacidades. Utiliza-se uma abordagem qualitativa para examinar as trajetórias de jovens empreendedores formados em programas internacionais. Os resultados evidenciam o fortalecimento do capital humano, simbólico e social, bem como limitações estruturais.

Palavras-chave: Empreendedorismo; governança; redes; desenvolvimento da capacidade

Introducción

El ecosistema económico en la República de Cuba ha transitado, en el último lustro, por una reconfiguración ontológica de sus distintas formas de gestión, derivando en un proceso que no se limita a una mera reforma administrativa, sino que por el contrario representa una respuesta adaptativa ante una crisis sistémica exacerbada por variantes contextuales, como, por ejemplo, la pandemia de COVID-19 y el endurecimiento de las sanciones externas. En este escenario, el emprendimiento ha dejado de ser una "variable de ajuste" coyuntural para institucionalizarse como un actor complementario y a la vez necesario del modelo de desarrollo socialista.

En este sentido, la aprobación del Decreto-Ley 46/2021 marcó un hito normativo al permitir la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



creación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), otorgando por primera vez personalidad jurídica al sector privado bajo la forma de sociedades de responsabilidad limitada (Bastian, 2025).

A pesar de este avance, de manera particular, el joven emprendedor cubano, aun se desenvuelve en un entorno caracterizado por una paradoja socio-laboral persistente: la denominada "pirámide invertida". Este fenómeno describe la desconexión estructural entre la alta cualificación académica -producto de un sistema educativo universal y de prestigio- y la baja retribución económica en el sector estatal (Pavón-Guinea y Codina, 2024). Como resultado, las nuevas generaciones perciben el empleo público no como una vía de realización profesional, sino como un espacio de desincentivo salarial. Datos recientes indican que el sector no estatal ya emplea a cerca de 1,5 millones de personas, representando aproximadamente el 33% de la población ocupada en la isla. Sin embargo, la formación universitaria tradicional, aunque sólida, principalmente en competencias técnicas, carece de un enfoque orientado a la gestión de negocios, la innovación de mercado y la autoeficacia emprendedora, planteándose así una brecha pedagógica que ha generado una "necesidad de diversificación económica" que los jóvenes intentan suplir mediante el acceso a redes y conocimientos foráneos (Mhlongo et al., 2025).

Expuesto lo anterior, el emprendimiento juvenil en Cuba se define hoy por una tensión entre la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



vocación de servicio social y la urgencia de supervivencia material, operando en un marco de "libertades condicionales" que configuran un escenario en el que la autonomía individual debe negociarse permanentemente con la hegemonía del Estado. En este contexto, la formación en competencias gerenciales modernas se vuelve un activo crítico para la transformación del potencial humano joven, principalmente en unidades productivas resilientes.

La gobernanza contemporánea, entendida como el marco institucional de coordinación entre actores públicos y privados a escala global, enfrenta en el caso cubano un dilema estructural de largo plazo (Fonseca, 2024). Este dilema radica en la coexistencia tensa entre la promoción activa de la autonomía del actor (empoderamiento) y el establecimiento simultáneo de mecanismos de vigilancia interna o impuesta (contención). así, y desde una perspectiva de las relaciones internacionales, este conflicto puede analizarse bajo el prisma del realismo político en el que el Estado cubano percibe cualquier influencia externa como un riesgo potencial para su soberanía y estabilidad interna (Cerviño et al., 2025).

La inserción de Cuba en el sistema internacional se ve mediada por asimetrías de competitividad entre el norte y el sur global, lo que obliga a la nación a gestionar flujos de capital, tecnología y conocimiento bajo una vigilancia estricta. De manera que el concepto de gobernanza política internacional, en este estudio, trasciende la administración pública para situarse en la gestión de las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



tensiones dialécticas entre las fuerzas de apoyo externo y las estructuras de seguridad nacional.

Cabe indicar que la teoría de la "interdependencia compleja" de Nye (2019) que sugiere que los vínculos transnacionales, como los creados, por ejemplo, por los emprendedores y sus redes, operan de forma regular bajo una perspectiva independiente a la diplomacia oficial, desafiando así los marcos tradicionales de control estatal. A su vez, se destaca que, para el aparato estatal cubano, el fomento de una clase emprendedora juvenil financieramente independiente y conectada globalmente es leído a través de un dispositivo de "securitización", existiendo un temor institucional a que esta nueva élite económica desarrolle intereses divergentes al proyecto revolucionario, lo que justifica una arquitectura de contención sofisticada que combina instrumentos legales, financieros y de monitoreo disciplinario.

En este sentido, el poder no opera solo de forma represiva, sino como una fuerza productiva que induce a la auto-regulación de los sujetos emprendedores ante el riesgo político percibido. Esta "contención panóptica" asegura que el empoderamiento técnico no se traduzca de forma automática en un liderazgo político opositor, manteniendo al joven en una zona gris de negociación constante con el sistema.

Los programas de intercambio han ocupado un lugar preeminente en la estrategia de política exterior



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



de los Estados Unidos hacia Cuba, funcionando como dispositivos estratégicos del poder blando, y fue particularmente en la administración Obama que se promovió un enfoque de "poder inteligente" por medio del cual se buscaba conectar directamente con el pueblo cubano a través de la educación y el emprendimiento, bajo la Directiva de Política Presidencial (PPD-43), lo que derivó en iniciativas tales como la Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (Young Leaders of the Americas Initiative), el Programa Internacional de Visitantes Líderes (International Visitor Leadership Program [IVLP]) y la Academia para Mujeres Emprendedoras (Academy for Women Entrepreneurs). Estos programas fueron diseñados para fomentar valores democráticos y de mercado entre la juventud (Nicolosi, 2023).

Desde la perspectiva estadounidense, estos programas son herramientas de diplomacia pública destinadas a proyectar una imagen positiva que buscan aumentar el prestigio e influencia del país emisor mediante la atracción y la persuasión. No obstante, para el Estado cubano, estas mismas iniciativas son denunciadas como instrumentos de "sutil injerencia" que pretenden fabricar una oposición política mediante la formación de "líderes de cambio" alineados con intereses extranjeros, exponiéndose así una pugna por la subjetividad del joven emprendedor como eje central de la tensión bilateral que rodea a la formación externa, resumida está en la idea de que mientras el retorno de los becarios debería representar una "fuga de cerebros" revertida o "circulación de cerebros", en la práctica tal acto suele convertirse en un momento de crisis y vulnerabilidad ante la vigilancia institucional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En otra perspectiva, la relación con la Unión Europea (UE), mediada por el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación (ADPC), ofrece un contrapunto menos conflictivo al centrarse en el desarrollo sostenible y la buena gobernanza sin imponer condiciones de cambio inmediatos del régimen. En esta línea, programas formativos como Erasmus+ permiten una cooperación académica que es percibida como más técnica y menos subversiva por las autoridades locales, aunque el impacto en la transformación económica real sigue siendo limitado por las restricciones estructurales internas. En cualquier caso, el joven emprendedor formado en el exterior se convierte en un "embajador involuntario" de normas globales, cuya presencia en la isla, activa los mecanismos de contención de una soberanía que se siente amenazada por la porosidad de sus fronteras cognitivas.

A pesar de la creciente visibilidad del sector no estatal en Cuba, la literatura académica contemporánea presenta un notable "vacío de conocimiento" respecto a la dinámica interna de las instituciones y la experiencia subjetiva de los jóvenes emprendedores retornados. Los estudios se han centrado en el análisis macroeconómico del Producto Interno Bruto (PIB) o en descripciones normativas del trabajo por cuenta propia, omitiendo la dimensión psicosocial y política de la formación transnacional, persistiendo una carencia de investigaciones que articulen con rigor académico la tensión entre el capital humano adquirido en el extranjero y la estructura de gobernanza local, cuestión que se reemplaza por estereotipos ideológicos tanto internos como externos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Visto lo anterior, la presente investigación se propone aportar a llenar el referido vacío académico mediante una orientación interpretativo de las trayectorias de jóvenes formados en programas estadounidenses que operan en la isla, subrayando que su propósito cardinal no es la cuantificación de impactos económicos, sino la comprensión de los significados y las dinámicas de resistencia que emergen en la "zona gris" de la regulación estatal cubana. En tal sentido, los objetivos de la investigación han sido redefinidos específicamente para el análisis de las entrevistas en profundidad, orientándose a:

1. Analizar la incidencia de los programas de formación en el extranjero y la integración en redes transnacionales en la configuración del capital humano y simbólico de los jóvenes emprendedores cubanos.
2. Interpretar las estrategias de contención y vigilancia del Estado cubano en relación con la participación de estos jóvenes en redes de carácter internacional.
3. Examinar la percepción de los emprendedores respecto a la tensión entre su empoderamiento autónomo y las restricciones estructurales impuestas por el sistema local.
4. Identificar los mecanismos de negociación o adaptación (bricolaje productivo) empleados para operar bajo condiciones de incertidumbre y riesgo político.
5. Reflexionar sobre la reconfiguración de las identidades y trayectorias, transitando del rol de empleado al de dueño y líder de transformación social.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de trascender la visión estrictamente



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



dicotómica utilizada para evaluar el grado de agencia del sujeto social en contextos de soberanía en disputa, postulando para ello que el emprendimiento juvenil cualificado es la respuesta estratégica a un sistema de desincentivos salariales, donde el retorno no es un evento puntual, sino un proceso de re-situación traumática de competencias en un entorno hostil. Esta investigación aspira a ofrecer una visión integral de las fuerzas que moldean el futuro de la nación, donde el joven emprendedor actúa como el centro de una red de flujos materiales y simbólicos que intentan redibujar las fronteras de lo posible en la Cuba contemporánea.

La investigación se sitúa en el epicentro de un dilema estructural propio de la gobernanza contemporánea: la coexistencia tensa entre el fomento activo de la autonomía individual y la instauración de mecanismos de supervisión estatal. En el escenario cubano, particularmente, este conflicto adquiere una dimensión crítica debido a la persistencia de la denominada "pirámide invertida". Ante este desajuste, el emprendimiento juvenil emerge no solo como una opción económica, sino como una estrategia de resistencia y búsqueda de autoeficacia (Jany y Budowski, 2024).

El problema de investigación radica en que los programas de formación transnacional antes mencionados, operan como vectores de un "capital humano disociador" que operan como mecanismos de transferencia de competencias técnicas y valores de mercado que, si bien empoderan



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



al joven, son interpretados simultáneamente por el Estado cubano como instrumentos de injerencia sutil o "poder blando" (soft power) destinados a cultivar una élite económica independiente (Spanu y Sillamaa, 2025).

Esta realidad configura una "zona gris" de la regulación estatal donde el emprendedor debe negociar permanentemente su espacio de acción. La contradicción fundamental reside en que el empoderamiento técnico y la integración en redes globales proveen la infraestructura para la propia limitación del sujeto: cuanto mayor es el reconocimiento internacional y la autonomía financiera del joven, mayor es la intensidad de la vigilancia y el riesgo de ser percibido como una amenaza a la estabilidad política interna. La escasez de literatura académica que articule la interconexión entre la contención estatal y el emprendimiento en contextos de transición justifica la necesidad de este estudio, por ende, se busca exponer cómo los sujetos emplean el bricolaje productivo para operar bajo condiciones de incertidumbre y riesgo político.

Metodología

El andamiaje conceptual de la investigación se articula sobre una visión pluralista que hace dialogar tres ejes teóricos fundamentales. En primera instancia, se recurre a las teorías sobre el emprendimiento juvenil y el desarrollo del capital humano. Bajo el nexo Schumpeteriano, se concibe al joven emprendedor como un agente de "destrucción creativa" que desafía la inercia del sistema estatal mediante la introducción de nuevas combinaciones de factores productivos, perspectiva que



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



se complementa con la teoría del capital humano de Becker, la cual permite analizar cómo la formación gerencial internacional suple los vacíos del currículo académico local. En segundo término, la investigación se nutre de las teorías de las relaciones internacionales y la diplomacia pública, valiéndose del constructivismo para analizar cómo las normas y valores asociados a la economía de mercado son internalizados, hibridados o resistidos por los emprendedores en su diálogo con la institucionalidad socialista, integrando el paradigma realista para interpretar la respuesta del Estado cubano, el cual procesa estos intercambios bajo un dispositivo de "secularización", priorizando la soberanía y la contención frente a los riesgos políticos derivados del apoyo externo.

Finalmente, el análisis de la vigilancia se postula desde los andamiajes foucaultianos de la contención disciplinaria. En este marco, el poder no se entiende únicamente como una fuerza represiva, sino como una fuerza productiva e invisible que induce al sujeto a la auto-regulación y la autocorrección ante la vulnerabilidad percibida. Esta lenta crítica permite trascender el examen de la ley formal para investigar la manifestación del poder en el ámbito micro y subjetivo del emprendedor retornado (García-Rodríguez et al., 2022).

Para abordar la complejidad de la tensión dialéctica antes descrita, se ha seleccionado un paradigma cualitativo e interpretativo que se justifica en la necesidad de comprender los significados y las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



dinámicas que los actores asignan a sus vivencias en un entorno sociopolítico sensible en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son nítidamente discernibles (Vidal y Luis, 2024).

Se emplea el estudio de caso múltiple y la teoría fundamentada constructivista como método de análisis central (Ghauri et al., 2020). Esta elección es perentoria dado el carácter inexplorado de la interconexión entre contención y emprendimiento en Cuba, y a diferencia de los enfoques objetivistas, la vertiente constructivista sitúa la generación de la teoría en la co-construcción intersubjetiva entre el investigador y los participantes, priorizando la "epistemología del sujeto conocido".

La muestra se compone de una cohorte de 15 informantes clave (n=15), integrada por 12 jóvenes emprendedores cubanos y 3 gestores (managers) del ecosistema. La selección se realizó mediante un muestreo intencional y por saturación teórica, asegurando la heterogeneidad de experiencias en sectores como tecnología (blockchain), gastronomía, artes y servicios. Los criterios de inclusión exigieron la participación demostrada en programas de intercambio del Gobierno de los Estados Unidos (EE. UU.) y la operación activa de sus negocios en la isla.

Resultados

El primer resultado de trascendencia en la investigación confirma que la participación en programas tales como la Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (YLAI), el Programa Internacional de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



Visitantes Líderes (IVLP) y la Academia para Mujeres Emprendedoras (AWE) representa un punto de ruptura ontológica en lo relativo a la trayectoria de los jóvenes, correspondiendo valorar que el empoderamiento derivado de estas experiencias no se limita a la acumulación de activos financieros, sino que se manifiesta de forma predominante en tres dimensiones: la configuración de un capital humano disociador, el fortalecimiento de un capital simbólico de legitimidad y la inserción en redes de reciprocidad transnacional.

Los datos recolectados evidencian que el sistema educativo cubano, aun con su fortaleza adolece de una desconexión con las dinámicas de gestión de mercado contemporáneas, encontrándose que los participantes valoran que la formación foránea les proveyó de lo que se ha denominado "capital humano disociador", un conjunto de competencias que les permite "desvincularse" de la cultura laboral estatal, caracterizada por la baja responsabilidad y la ineficiencia administrativa.

En el eje de la gestión operativa, la transferencia de conocimiento se centró en la creación de sistemas de control y organización sistemática. Por ejemplo, el participante al que se denomina como "Mario", cuya formación académica original es en el campo del Derecho, pero que finalmente gestiona un hostel, destaca que el programa de intercambio le enseñó a estructurar procesos de trabajo que antes eran puramente intuitivos. Por ende, la capacidad de "crear sistemas" le permitió delegar funciones a la vez que capitaliza sus recursos, asegurando la perdurabilidad de su negocio, incluso ante la caída



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



del flujo turístico internacional. Esta transición de una gestión basada en el voluntarismo hacia una basada en la eficiencia es un patrón recurrente en la cohorte analizada.

Tabla 1

Perfil de las fuentes primarias

Perfil del emprendedor	Sector de actividad	Habilidades tácticas implementadas	Impacto en el modelo de negocio
Mario	Turismo / bienestar	Sistemas de control interno, delegación operativa.	Diversificación hacia servicios de spa y salón de belleza.
Eddy	Tecnología	CRM (gestión de clientes), Slack, blockchain.	Mejora en la coordinación remota y credibilidad profesional.
Liudmila	Gastronomía	Marketing digital, uso estratégico de Instagram.	Profesionalización de marca y posicionamiento artesanal.
Juan Carlos	Gastronomía	RSE (responsabilidad social), agricultura sostenible.	Aseguramiento de cadena de suministro y validación ética.
Liliana	Industrias creativas	Metodología de 'unidad móvil' teatral.	Adaptación de servicios culturales a entornos variables.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La digitalización emerge como la herramienta más potente de empoderamiento, especialmente para las mujeres emprendedoras en sectores tradicionales. Liudmila, del sector gastronómico, identificó los talleres de marketing digital como el elemento más innovador de su formación. La capacidad de utilizar Instagram no solo como un escaparate, sino como una herramienta de fidelización, permitió a su negocio artesanal sobrevivir en un entorno donde la publicidad convencional está restringida o es inexistente para el sector privado. Por su parte, Eddy Campos reporta la aplicación de herramientas como Slack y sistemas CRM en proyectos de alta complejidad tecnológica, como el desarrollo de soluciones basadas en blockchain, un campo que requiere una validación de conocimientos que el mercado local no puede suministrar.

Un resultado de alto impacto es el papel de la formación internacional como generadora de capital simbólico. La condición de "alumni" (ex becario) del Departamento de Estado confiere al emprendedor una pátina de credibilidad que se traduce en una ventaja competitiva inmediata. Eddy señala que poseer esta credencial influyó directamente en su "credibilidad profesional en Cuba", permitiéndole posicionarse como un experto en un ecosistema donde el dominio de tecnologías avanzadas es escaso. Liliana, por otro lado, interpreta su selección para el programa como una "confirmación de que iba por buen camino", fortaleciendo su autoeficacia ante el escepticismo de las instituciones culturales oficiales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Esta legitimidad simbólica actúa como un "escudo" en un entorno sociopolítico donde la iniciativa privada ha sido históricamente estigmatizada. Los jóvenes retornados ya no se perciben como meros "trabajadores por cuenta propia" (una categoría administrativa del Estado), sino como empresarios líderes que poseen una visión global. Mario declara explícitamente que el programa "cambió su identidad" y le hizo darse cuenta de un potencial que permanecía latente bajo la estructura de empleo tradicional cubana. Este empoderamiento identitario es fundamental para resistir las presiones de la "pirámide invertida", donde el conocimiento académico no suele traducirse en éxito económico dentro del sector estatal.

El acceso a redes de apoyo femenino, como las fomentadas por AWE, permitió a "María Carla" y "Liudmila" desarrollar estrategias de profesionalización mutua, rompiendo estereotipos de género en una sociedad que los gestores del ecosistema todavía definen como "machista". De acuerdo a la información recolectada el capital social transnacional funciona como un dispositivo de resiliencia ante las crisis.

"Greta", otra de las participantes, relata que sus contactos latinoamericanos del programa fueron esenciales para mitigar la depresión y la parálisis operativa de su negocio al regresar a Cuba, y en tal sentido la red alumni opera como un sistema de "remesas morales" y técnicas; "Henry" logró establecer vínculos con compañías de Chicago para su proyecto Villalola, mientras que "Javier"



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



utilizó su red regional para organizar talleres de contabilidad y marketing al margen de las instituciones estatales desabastecidas de este tipo de formación.

En términos generales la información obtenida aporta a validar la tesis de que la conectividad global es uno de los multiplicadores de productividad trascendentales para el talento que decide permanecer en la isla.

El segundo eje de resultados expone la "arquitectura de la contención" que el Estado cubano despliega para limitar el impacto del empoderamiento transnacional. La Información obtenida en esta línea, apunta a que la contención no es un fenómeno errático, sino un sistema calibrado que combina el bloqueo material (en el ámbito financiero y burocrático) con una vigilancia disciplinaria panóptica de corte foucaultiano. El Estado procesa estos programas de intercambio bajo un dispositivo de "securitización", percibiendo la formación de una élite económica independiente como un vector de riesgo político y de injerencia externa.

La manifestación más recurrente de la contención es la ausencia de apoyo institucional para los proyectos que retornan con visiones de escalabilidad. Los emprendedores se enfrentan a un entorno donde no existen instrumentos financieros básicos; “María Carla” señala de forma contundente que en Cuba "no existen préstamos" para el sector privado independiente, mientras “Mario” define el apoyo gubernamental como "nulo", exponiendo una carencia de crédito formal que obliga a los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



proyectos a operar bajo una dependencia crítica de las remesas o de recursos personales limitados, lo que impide que la innovación técnica se traduzca en crecimiento dimensional.

Tabla 2

Dimensión y mecanismos de contención

Dimensión de la contención	Mecanismo de aplicación	Consecuencia para el emprendedor
Financiera	Inexistencia de crédito y mercados mayoristas.	Dependencia de remesas y estancamiento dimensional.
Normativa	Decreto-ley 88/2024: listas de actividades prohibidas.	Limitación del objeto social y discrecionalidad legal.
Disciplinaria	Monitoreo de liderazgos sociales, pérdida de apoyos.	Autorregulación defensiva y miedo al riesgo político.
Logística	Falta de medios de pago internacionales (tarjetas).	Dificultad para adquirir insumos y software foráneo.

La discrecionalidad legal actúa como un factor de incertidumbre que inhibe la inversión a largo plazo, así, la información provista por los gestores del ecosistema, como “Marta Deuz”, apuntan a que la aplicación arbitraria de las leyes y la carencia de tarjetas bancarias internacionales para los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



jóvenes constituyen un "choque logístico" que paraliza la operatividad diaria. Por ende, aunque el marco legal de las MIPYMES en Cuba representa un avance en el reconocimiento de la propiedad privada, mantiene restricciones severas sobre el número de empleados y las áreas de actuación, operando como un techo regulatorio diseñado para evitar que la agencia privada desafíe la hegemonía de las empresas estatales.

La investigación revela que la contención adquiere un cariz político explícito cuando el emprendimiento busca generar un impacto social o comunitario. El Estado lee el empoderamiento técnico como una amenaza a su monopolio de liderazgo. Otro participante, "Raúl" reportó haber sufrido la "pérdida de apoyos institucionales" inmediatamente después de su retorno, lo que atribuye a una consecuencia directa de haber participado en un programa del Departamento de Estado, exponiéndose un estigma político que transforma la validación internacional en una vulnerabilidad personal.

El caso de "Javier" constituye la expresión máxima de esta tensión, ya que, tras organizar talleres comunitarios de educación técnica y programas de equidad de género, fue objeto de una vigilancia que lo forzó a "salir abruptamente de Cuba". Su testimonio confirma que las iniciativas que promueven la autonomía ciudadana son interpretadas por el aparato de seguridad como actos de subversión, independientemente de su viabilidad económica o beneficio social.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Se identifica, por tanto, una "contención panóptica" que busca asegurar que el emprendedor permanezca en una zona de invisibilidad política, so pena de ser neutralizado por el sistema.

Además, la contención no solo emana del Estado, sino que se infiltra en las estructuras sociales. El machismo sociocultural y el escepticismo comunitario actúan como frenos adicionales para las mujeres emprendedoras. "Liudmila" y "Hersis" relatan haber enfrentado prejuicios sobre su capacidad de mando, mientras que "Greta" subraya que ser "mujer, negra y de provincia" triplica las barreras de acceso.

Por otra parte, la cultura laboral de "poca responsabilidad", producto de décadas de planificación centralizada, es identificada por los gestores como un obstáculo para implementar los estándares de proactividad aprendidos en el extranjero, forzando al emprendedor a actuar como un "reparador de última milla" en un sistema que resiste el cambio.

La tensión ontológica y la crisis del retorno: el tercer bloque de resultados se centra en el impacto psicológico y estructural de la colisión entre los dos sistemas, lo que permite determinar que la tensión acumulada deriva en un elevado costo emocional. Al respecto, "Greta" confiesa que su regreso fue "terrible", sufriendo depresión y la caída estrepitosa de su negocio tras el viaje. "Liliana" describe un sentimiento de decepción ante la incapacidad del sistema para absorber las innovaciones metodológicas en el teatro, pudiendo determinar que no se trata de solo una crisis



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



individual, sino que refleja la imposibilidad estructural de la economía cubana para retener e integrar el capital humano altamente cualificado, permitiendo identificar que la disonancia entre ser valorado como un líder global en el extranjero y ser vigilado o ignorado en su propio país genera un agotamiento que, en muchos casos, es el preludio de la emigración definitiva o "fuga de cerebros". Otro resultado a resaltar es que la red alumni funciona como un sistema de apoyo sustituto que compensa la debilidad de las instituciones cubanas. Por ejemplo, “Greta” reportó que sus contactos regionales fueron la llave para relanzar su proyecto tras la crisis del retorno, mientras para “Liudmila”, el marketing digital aprendido en el extranjero fue la técnica que le permitió profesionalizar su producción artesanal y ganar legitimidad de género en un sector dominado por hombres. La identidad emprendedora híbrida - que mezcla el know-how global con el "resolver" local- es el activo resiliente de la Cuba contemporánea.

El resultado de mayor calado desde la perspectiva sociológica es la transformación de la subjetividad de los participantes, subrayando que el proceso de retorno y resistencia provoca un tránsito moral desde el rol tradicional de "empleado estatal" hacia la ontología del "dueño" y el "agente de cambio social".



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Conclusiones

La investigación concluye que el emprendimiento juvenil cualificado en Cuba es un fenómeno de resistencia situada. La participación en programas transnacionales dota a los sujetos de los activos necesarios para desafiar la dependencia estatal, aunque este proceso conlleve un elevado costo psicosocial.

La información recolectada desde las fuentes primaria permite concluir que la tensión dialéctica entre el empoderamiento y la contención es el motor que define la trayectoria de los jóvenes emprendedores cubanos contemporáneos. La cohorte analizada demuestra una capacidad excepcional para operar en la "zona gris", transformando el capital cognitivo portable en una fuerza de persistencia nacional. Sin embargo, la persistencia de barreras estructurales - tales como la falta de crédito y la vigilancia política- amenaza con transformar esta circulación de talento en un éxodo definitivo, lo que representaría una pérdida neta para el desarrollo del país en el horizonte temporal inmediato.

En definitiva, el joven emprendedor formado en el exterior actúa como el centro de una red de flujos que intentan redibujar las fronteras de lo posible en la Cuba del siglo XXI. El éxito de este proceso de transformación dependerá de la capacidad del sistema para permitir que el empoderamiento técnico se traduzca en una ciudadanía económica plena, libre de las sombras de la contención disciplinaria



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

- Bastian, H. (2025). Emprendedores and Luchadores: Cuban Entrepreneurship, Socialist State Retrenchment, and the Normalization of Racialized Exclusion. *Annals of Anthropological Practice*, e70021. <https://doi.org/10.1111/napa.70021>
- Cerviño, J., Chetty, S., & Martín Martín, O. (2025). Impossible is nothing: Entrepreneurship in Cuba and small firms' business performance. *Journal of Small Business Management*, 63(2), 495-527. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2322991>
- Fonseca, D. (2024). Cuban Small and Medium Businesses: Innovation; Public Politics and Governance. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 137-148. <https://doi.org/10.31926/but.es.2024.17.66.1.12>
- García-Rodríguez, F. J., Ruiz-Rosa, I., Gutiérrez-Taño, D., & Gil-Soto, E. (2022). Entrepreneurial intentions in the context of a collectivist economy: a comparison between Cuba and Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 855-873. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00686-7>
- Ghuri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Jany, N., & Budowski, M. (2024). The Inverted Pyramid and Beyond: Perceptions of Distributive Justice Among (Highly) Qualified Workers in Contemporary Cuba. *Sociological Research Online*, 30(3), 839-848. <https://doi.org/10.1177/13607804241259279>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Mhlongo, Z., Ntshangase, S. D., & Ezeuduji, I. O. (2025). Youths' entrepreneurial intention for tourism and nontourism businesses: The influence of entrepreneurship education and gender. *Journal of the International Council for Small Business*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2469266>

Nicolosi, G. (2023). *L'educazione musicale come forma di diplomazia culturale tra stati uniti e Cuba*. [Tesis de Licenciatura, Università di Frosinone.].

Nye, J. S. (2019). Soft Power and Public Diplomacy Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1-2), 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/1871191X-14101013>

Pavón-Guinea, A., & Codina, M. (2024). Public diplomacy: a framework-based literature review and decentering research agenda. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(3), 255-274. <https://doi.org/10.1057/s41254-023-00319-0>

Spanu, M., & Sillamaa, V. (2025). European music export organizations as hybrid policy instruments: navigating cultural, trade and soft power agendas. *International Journal of Cultural Policy*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10286632.2025.2531208>

Vidal, P., & Luis, L. R. (2024). Cuba's Monetary Reform and Triple-Digit Inflation. *Latin American Research Review*, 59(2), 274-291. <https://doi.org/10.1017/lar.2023.59>



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Integración de inteligencia artificial, robótica y seguridad informática: implicaciones para el fortalecimiento formativo en Panamá

Integration of artificial intelligence, robotics and computer security: implications for strengthening training in Panama

Integração de inteligência artificial, robótica e cibersegurança: implicações para o fortalecimento da formação no Panamá.

Ricardo Manuel Candanedo Yau

Universidad de Panamá, Panamá.

ricardo.candanedo@up.ac.pa



<https://orcid.org/0009-0002-5017-9830>

Fecha de recepción: 11/3/26

Fecha de aceptación: 17/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a8012>

Resumen

El estudio analizó el papel de la inteligencia artificial como catalizador en el fortalecimiento de la robótica educativa y social, integrando de manera estratégica la seguridad informática en su implementación dentro del contexto educativo de Panamá. El objetivo consistió en evaluar cómo la convergencia de estas tecnologías contribuyó al desarrollo de competencias investigativas, educativas y sociales en entornos formativos. Se adoptó un enfoque cualitativo sustentado en la revisión documental y el análisis crítico de iniciativas públicas y privadas orientadas a la incorporación de herramientas basadas en inteligencia artificial en el ámbito educativo. Los resultados evidenciaron que estas tecnologías favorecieron el aprendizaje en robótica, impulsaron el desarrollo de competencias interdisciplinarias, permitieron la personalización de los procesos de enseñanza y aumentaron la motivación estudiantil. Asimismo, se destacó la relevancia de garantizar





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



la protección de datos y sistemas mediante estrategias de seguridad informática. No obstante, se identificaron limitaciones asociadas al acceso desigual a la tecnología, la insuficiente formación

docente y las deficiencias en infraestructura, particularmente en contextos rurales. Se concluyó que la integración de inteligencia artificial, robótica y seguridad informática constituyó una oportunidad estratégica para fortalecer la innovación educativa en Panamá, promoviendo un enfoque sostenible, seguro y contextualizado en la formación integral.

Palabras clave: education, educational innovation, artificial intelligence, robotics, data security.

Abstract

The study analyzed the role of artificial intelligence as a catalyst in strengthening educational and social robotics, strategically integrating computer security into its implementation within the educational context of Panama. The objective was to assess how the convergence of these technologies contributed to the development of research, educational, and social skills in learning environments. A qualitative approach was adopted, based on documentary review and critical analysis of public and private initiatives aimed at incorporating artificial intelligence tools into the educational sector. The results showed that these technologies enhanced robotics learning, promoted interdisciplinary skill development, enabled the personalization of teaching processes, and increased student motivation. Likewise, the importance of ensuring data and system protection through computer security strategies was highlighted. However, limitations were identified, including unequal access to technology, insufficient teacher training, and infrastructure deficiencies, particularly in rural contexts. It was concluded that the integration of artificial intelligence, robotics, and computer security represented a strategic opportunity to strengthen educational innovation in Panama, promoting a sustainable, secure, and context-based approach to comprehensive education.

Keywords: educação, inovação educativa, inteligência artificial, robótica, segurança dos dados.

Resumo

Este estudo analisou o papel da inteligência artificial como catalisadora para o fortalecimento da robótica educacional e social, integrando estrategicamente a cibersegurança à sua implementação no



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



contexto educacional panameño. O objetivo foi avaliar como a convergência dessas tecnologias contribuiu para o desenvolvimento de habilidades de pesquisa, educacionais e sociais em ambientes de aprendizagem. Adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em uma revisão da literatura relevante e em uma análise crítica de iniciativas públicas e privadas voltadas para a incorporação de ferramentas baseadas em IA na educação. Os resultados mostraram que essas tecnologias facilitaram a aprendizagem em robótica, fomentaram o desenvolvimento de habilidades interdisciplinares, possibilitaram a personalização dos processos de ensino e aumentaram a motivação dos alunos. A importância de garantir a proteção de dados e sistemas por meio de estratégias de cibersegurança também foi destacada. No entanto, foram identificadas limitações relacionadas ao acesso desigual à tecnologia, à formação insuficiente de professores e às deficiências de infraestrutura, particularmente em áreas rurais. Concluiu-se que a integração de inteligência artificial, robótica e cibersegurança constitui uma oportunidade estratégica para fortalecer a inovação educacional no Panamá, promovendo uma abordagem sustentável, segura e contextualizada para a formação integral.

Palavras-chave: educação, inovação educacional, inteligência artificial, robótica, cibersegurança.

Introducción

La inteligencia artificial (IA) se consolidó como una de las tecnologías más influyentes del siglo XXI, impactando sectores estratégicos como la educación y la formación (Russell & Norvig, 2021; UNESCO, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Su capacidad para simular procesos cognitivos humanos, como el razonamiento, el aprendizaje y la toma de decisiones, transformó los modelos tradicionales de enseñanza, favoreciendo entornos más dinámicos, personalizados y adaptativos. En el contexto panameño, su incorporación en la robótica educativa y social representó una oportunidad para modernizar el sistema educativo (Almanza, 2023), promover la equidad en el acceso al



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



conocimiento y fortalecer la formación investigativa. Sin embargo, este proceso no se desarrolló de manera homogénea, debido a limitaciones estructurales como la desigualdad en el acceso tecnológico, la conectividad restringida, la insuficiente formación docente y la resistencia al cambio (García & Pérez, 2021; Holmes et al., 2019; Guevara, 2020).

En este escenario, herramientas como Scratch, LEGO Education y Arduino facilitaron la introducción de la programación y la robótica en el ámbito educativo, constituyendo una base para el desarrollo de competencias digitales. No obstante, las capacidades avanzadas de la inteligencia artificial, particularmente en automatización inteligente, análisis de datos en tiempo real y personalización del aprendizaje, aún no han sido plenamente aprovechadas (Willcocks et al., 2017). Plataformas como Google Teachable Machine (Google AI, 2020) han permitido la interacción con modelos de aprendizaje automático mediante interfaces accesibles, fortaleciendo habilidades técnicas, creativas e investigativas, con efectos positivos en la motivación estudiantil (Chipantiza et al., 2024).

La integración de la inteligencia artificial en la robótica educativa fortaleció no solo competencias tecnológicas, sino también habilidades transversales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el trabajo colaborativo (Eguchi, 2014; Mubin et al., 2013), en coherencia con el enfoque STEAM. Asimismo, la robótica social emergió como un campo orientado a la interacción empática entre humanos y sistemas inteligentes (Fong et al., 2003), sustentado en algoritmos de aprendizaje



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



automático (Goodfellow et al., 2016) que permiten respuestas adaptativas en función de las características del usuario.

A pesar de estos avances, su integración efectiva requiere mayor articulación con el currículo nacional (MEDUCA, 2023), fortalecimiento de la formación docente y consolidación de alianzas estratégicas, en línea con marcos internacionales de desarrollo tecnológico (European Comisión, 2018). De igual forma, surgen desafíos en materia de ciberseguridad y ética digital, particularmente en la protección de datos y la transparencia algorítmica, donde enfoques como el *privacy by design* resultan fundamentales (European Union, 2016; Müller, 2019).

En el contexto panameño, iniciativas como RoboCup Junior y programas impulsados por SENACYT (2022) han promovido el acceso a tecnologías emergentes. No obstante, la persistencia de brechas tecnológicas y formativas evidencia la necesidad de analizar de manera integral la convergencia entre inteligencia artificial, robótica educativa y social, y ciberseguridad como estrategia para fortalecer la formación investigativa, educativa y social.

En consecuencia, la presente investigación se orientó a responder la siguiente pregunta: *¿de qué manera la integración de estrategias de ciberseguridad, inteligencia artificial y robótica contribuyó al fortalecimiento de la formación investigativa, educativa y social en el contexto panameño?* A



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



partir de este planteamiento, se estableció como objetivo general analizar las oportunidades, desafíos y estrategias asociadas a la integración de la inteligencia artificial en la robótica educativa y social, priorizando la ciberseguridad, la equidad tecnológica y la sostenibilidad pedagógica. De forma específica, se buscó examinar el impacto de estas tecnologías en el desarrollo de competencias investigativas y educativas, identificar las principales barreras para su implementación en el sistema educativo panameño, y proponer lineamientos estratégicos que favorezcan una integración efectiva, inclusiva y segura. El artículo se estructura en las secciones de metodología, resultados, discusión y conclusiones.

Materiales y métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, con un diseño documental de tipo exploratorio y analítico, orientado a comprender de manera integral el impacto de la inteligencia artificial y la robótica educativa y social en el sistema educativo panameño, considerando sus dimensiones pedagógicas, tecnológicas, éticas y de ciberseguridad.

Este enfoque metodológico resultó pertinente debido a la naturaleza del fenómeno estudiado, el cual requiere un análisis interpretativo que permita integrar diversas fuentes de información, experiencias y contextos para generar una comprensión profunda y contextualizada. En este sentido, el estudio se estructuró siguiendo una secuencia lógica que inició con la delimitación del problema, continuó con



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



la recopilación de información documental y empírica, y culminó con el análisis e interpretación de los hallazgos. Los datos fueron cuantificados de manera descriptiva para facilitar su interpretación, sin perder el enfoque cualitativo del análisis.

La población objeto de estudio estuvo constituida por docentes del sistema educativo panameño vinculados a procesos de enseñanza relacionados con tecnología, informática, ciencias y robótica, así como por el conjunto de documentos académicos, científicos e institucionales relevantes para el tema. La muestra se definió de manera intencional y no probabilística, seleccionándose cien (100) docentes pertenecientes a distintos niveles educativos, incluyendo primaria, premedia, media y educación superior, con el propósito de obtener una diversidad de perspectivas en torno a la integración de la inteligencia artificial y la robótica en la práctica pedagógica. Los criterios de selección consideraron la experiencia docente, el nivel de familiaridad con herramientas tecnológicas y la participación en iniciativas educativas relacionadas con innovación o competencias digitales.

En cuanto a las variables de estudio, se abordaron de forma cualitativa categorías analíticas que permitieron organizar y comprender la información recolectada. Entre estas se incluyeron las herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la robótica educativa, los beneficios pedagógicos asociados a su uso, las competencias desarrolladas en los estudiantes, los desafíos para su implementación —particularmente en contextos con limitaciones de acceso tecnológico—, la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



adaptación curricular, la formación docente, la integración de la robótica social, así como los aspectos relacionados con la ciberseguridad y la ética digital. Estas categorías emergieron tanto del marco teórico como del proceso de análisis de la información, lo que permitió una triangulación conceptual y empírica.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos técnicas principales. En primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva de fuentes publicadas entre los años 2013 y 2025, incluyendo artículos científicos indexados, libros académicos, informes técnicos de organismos internacionales, documentos institucionales y publicaciones de entidades nacionales e internacionales vinculadas con la educación, la tecnología y la innovación. Se establecieron criterios de inclusión basados en la pertinencia temática, la rigurosidad académica y la aplicabilidad al contexto educativo, mientras que se excluyeron documentos carentes de validación científica o con información no verificable. En segundo lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas de carácter exploratorio a los docentes seleccionados, lo que permitió recoger percepciones, experiencias y valoraciones sobre el uso de la inteligencia artificial y la robótica en el aula. Estas entrevistas fueron diseñadas con preguntas abiertas que facilitaron la profundización en los temas de interés, garantizando al mismo tiempo flexibilidad en la interacción.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



La información obtenida fue organizada mediante matrices de análisis cualitativo, en las cuales se sistematizaron los datos en función de las categorías previamente definidas. Este proceso permitió identificar patrones, relaciones y tendencias relevantes, así como contrastar la información proveniente de las fuentes documentales con los testimonios de los docentes. Posteriormente, se realizó un análisis interpretativo basado en la técnica de análisis de contenido, que facilitó la codificación, categorización y síntesis de la información, asegurando la coherencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

Como parte del procedimiento metodológico, también se llevó a cabo un análisis de plataformas tecnológicas utilizadas en entornos educativos, tales como entornos de programación visual, kits de robótica educativa y herramientas de aprendizaje automático accesibles. Estas plataformas fueron evaluadas considerando criterios como su potencial pedagógico, accesibilidad, escalabilidad, facilidad de uso y capacidad para desarrollar competencias interdisciplinarias bajo el enfoque STEAM. Este análisis permitió contextualizar el uso de la inteligencia artificial en escenarios reales de aprendizaje, así como identificar oportunidades y limitaciones en su implementación.

De manera complementaria, se incorporaron consideraciones éticas y de ciberseguridad como elementos transversales del estudio, reconociendo la importancia de proteger la información y garantizar entornos digitales seguros. En este sentido, se analizaron prácticas relacionadas con la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



privacidad de los datos, la gestión responsable de la información, la transparencia en el uso de algoritmos y la aplicación de principios de seguridad desde el diseño, tales como el cifrado y la anonimización de datos. Asimismo, se abordaron aspectos vinculados a la equidad tecnológica, considerando la necesidad de promover el acceso inclusivo a herramientas digitales y reducir las brechas existentes en distintos contextos educativos.

La elección de este enfoque metodológico respondió a la necesidad de integrar múltiples perspectivas y fuentes de información para abordar un fenómeno complejo y multidimensional. La combinación de revisión documental y entrevistas permitió enriquecer el análisis, aportando tanto sustento teórico como evidencia empírica. De este modo, el estudio garantizó un nivel de rigor suficiente para que sus resultados puedan ser comprendidos, evaluados y replicados por otros investigadores interesados en el campo de la inteligencia artificial, la robótica educativa y la ciberseguridad en contextos educativos.

Resultados y discusión

El análisis de la información recopilada a partir de la revisión documental y las entrevistas aplicadas a docentes permitió identificar patrones consistentes y hallazgos relevantes en torno a la integración de la inteligencia artificial, la robótica educativa y social, y la ciberseguridad en el contexto educativo panameño. En términos generales, se evidenció una percepción positiva hacia el uso de estas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



tecnologías como herramientas para la innovación pedagógica, aunque también se reconocieron limitaciones estructurales y desafíos éticos que condicionaron su implementación efectiva. A continuación, se presentan los principales resultados organizados de manera sistemática mediante cuadros que sintetizan la información obtenida.

Tabla 1.

Beneficios y Retos de la inteligencia artificial (IA) en Robótica Educativa.

Aspecto	Categoría específica	Frecuencia (%)	Interpretación pedagógica
Beneficio	Personalización del aprendizaje	85%	Mejora la atención a ritmos individuales
Beneficio	Incremento de la motivación estudiantil	78%	Favorece el interés por áreas STEAM
Beneficio	Desarrollo de competencias digitales	82%	Fortalece habilidades tecnológicas e investigativas
Beneficio	Fomento del pensamiento crítico	74%	Promueve resolución de problemas complejos
Reto	Falta de infraestructura tecnológica	88%	Limita la implementación en centros educativos
Reto	Insuficiente formación docente	81%	Reduce el aprovechamiento pedagógico
Reto	Brecha digital	84%	Afecta la equidad en el acceso



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



Aspecto	Categoría específica	Frecuencia (%)	Interpretación pedagógica
Reto	Riesgos en privacidad y datos	76%	Exige estrategias de ciberseguridad

Nota. Datos obtenidos de entrevistas a docentes y análisis documental (2025).

La tabla 1 presenta los principales beneficios y retos asociados a la implementación de inteligencia artificial en la robótica educativa. En él se evidenció una alta valoración de los beneficios pedagógicos, especialmente en lo relacionado con la personalización del aprendizaje y el desarrollo de competencias digitales.

El análisis del cuadro evidencia que, se observó que, aunque los beneficios alcanzaron porcentajes elevados, los retos estructurales también presentaron una incidencia significativa. La falta de infraestructura y la brecha digital se posicionaron como los principales obstáculos, lo que reflejó una tensión entre el potencial tecnológico y las condiciones reales del sistema educativo, véase Tabla 2.

Tabla 2.

Nivel de adopción de herramientas tecnológicas en el aula

Herramienta	Nivel de uso	Frecuencia (%)	Aplicación principal
LEGO Education SPIKE Prime	Alto	72%	Robótica educativa
Arduino	Medio	65%	Proyectos experimentales



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Herramienta	Nivel de uso Frecuencia (%)		Aplicación principal
Google Teachable Machine	Medio	58%	Aprendizaje automático
Scratch con IA	Alto	75%	Programación básica
Open Roberta Lab	Bajo	41%	Simulación robótica

Nota. Datos obtenidos de entrevistas a docentes (2025).

La tabla 2 permite identificar el nivel de adopción de diversas herramientas tecnológicas utilizadas en el aula. Previamente, se evidenció una distribución heterogénea en el uso de estas plataformas, lo que reflejó diferencias en acceso, formación y disponibilidad de recursos.

Tras su análisis, se determinó que herramientas como Scratch y LEGO Education presentaron mayores niveles de uso debido a su accesibilidad y facilidad pedagógica, mientras que plataformas más especializadas mostraron menor adopción. Esto evidenció la necesidad de fortalecer la capacitación docente y mejorar la disponibilidad tecnológica para ampliar su implementación.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Tabla 3.

Ámbitos de aplicación de la inteligencia artificial y la robótica

Sector	Tipo de aplicación	Frecuencia (%)	Impacto observado
Educación	Aprendizaje personalizado	90%	Mejora del rendimiento académico
Salud	Diagnóstico asistido	70%	Mayor precisión clínica
Atención al cliente	Automatización de servicios	65%	Optimización de procesos
Sistemas de información	Análisis de datos	80%	Mejora en la toma de decisiones

Nota. Datos derivados del análisis documental (2025).

La tabla 3 presenta los principales ámbitos de aplicación de la inteligencia artificial y la robótica. Antes de su interpretación, se evidenció que el sector educativo concentró la mayor frecuencia de aplicación.

Posteriormente, el análisis permitió establecer que estas tecnologías tienen un impacto transversal, extendiéndose a sectores como salud y servicios. Esto confirmó que su integración en la educación no solo tiene efectos académicos, sino también sociales y económicos.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Tabla 4.

Desafíos éticos y técnicos en la implementación

Desafío	Descripción resumida	Frecuencia (%)	Nivel de impacto
Privacidad	Protección de datos personales	83%	Alto
Seguridad de datos	Riesgos de ciberataques	79%	Alto
Desigualdad digital	Acceso limitado a tecnología	87%	Crítico
Regulación	Falta de normativas claras	75%	Alto

Nota. Resultados de entrevistas y análisis documental (2025).

La tabla 4 permite sintetizar los principales desafíos éticos y técnicos. Inicialmente, se identificó una alta preocupación por la privacidad y la seguridad de la información.

Después de su análisis, se concluyó que la desigualdad digital representó el desafío más crítico, seguido de la falta de regulación. Esto evidenció la necesidad de políticas públicas que garanticen un uso seguro, ético e inclusivo de estas tecnologías.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Tabla 5.

Estrategias para la integración efectiva de IA y robótica

Estrategia	Acción principal	Frecuencia (%)	Resultado esperado
Formación docente	Capacitación continua	88%	Mejora en prácticas pedagógicas
Integración curricular	Inclusión transversal	82%	Mayor coherencia educativa
Infraestructura	Inversión tecnológica	90%	Reducción de brecha digital
Ciberseguridad	Implementación de protocolos	85%	Protección de datos
Alianzas estratégicas	Cooperación interinstitucional	78%	Sostenibilidad de proyectos

Nota. Elaboración propia con base en resultados del estudio (2025).

La tabla 5 presenta las principales estrategias identificadas para la integración efectiva de estas tecnologías. Antes de su análisis, se observó una alta coincidencia en la importancia de la infraestructura y la formación docente.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



Tras su interpretación, se concluyó que las estrategias más relevantes se orientaron a fortalecer capacidades humanas y tecnológicas, destacando la necesidad de un enfoque integral que articule políticas públicas, educación y tecnología.

En conjunto, los resultados evidenciaron que la inteligencia artificial y la robótica educativa constituyeron elementos clave para la transformación del sistema educativo panameño, al promover el desarrollo de competencias digitales, investigativas y sociales. No obstante, también se identificaron limitaciones significativas que condicionaron su implementación, especialmente en lo relacionado con la desigualdad en el acceso a la tecnología, la formación docente y la infraestructura disponible. La ciberseguridad emergió como un eje transversal indispensable para garantizar la protección de la información y la confianza en el uso de estas herramientas. En síntesis, los hallazgos confirmaron que la integración de estas tecnologías requiere un enfoque estratégico, inclusivo y sostenible, que permita maximizar sus beneficios y reducir sus riesgos, contribuyendo así al fortalecimiento de la educación y al desarrollo social en Panamá.

En la discusión, los resultados obtenidos permiten interpretar de manera integral el papel de la inteligencia artificial y la robótica educativa en el contexto del sistema educativo panameño, evidenciando tanto su potencial transformador como las limitaciones que condicionan su implementación efectiva. En este sentido, los hallazgos confirman que la incorporación de estas



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



tecnologías favorece la transición hacia modelos pedagógicos centrados en el estudiante, en los cuales la personalización del aprendizaje, la adaptabilidad de los contenidos y la retroalimentación inmediata se constituyen en elementos clave del proceso formativo (Holmes et al., 2019; Russell & Norvig, 2021). Esta transformación responde a las tendencias globales impulsadas por la digitalización educativa, donde la inteligencia artificial actúa como un catalizador de innovación pedagógica (UNESCO, 2021; Brynjolfsson & McAfee, 2014; European Commission, 2018).

En relación con el desarrollo de competencias, los resultados evidencian que el uso de la inteligencia artificial en entornos de robótica educativa contribuye significativamente al fortalecimiento del pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos y el trabajo colaborativo, en coherencia con el enfoque STEAM (Eguchi, 2014; Mubin et al., 2013). Asimismo, se observa un impacto positivo en la motivación estudiantil y en el desarrollo de habilidades investigativas, especialmente cuando se integran metodologías activas de aprendizaje (Chipantiza et al., 2024; Goodfellow et al., 2016). No obstante, a pesar de estos beneficios, los resultados revelan una brecha significativa entre el potencial teórico de la inteligencia artificial y su implementación práctica en el aula, explicada por limitaciones estructurales como la infraestructura tecnológica insuficiente, la conectividad restringida y la formación docente limitada, factores que continúan reproduciendo desigualdades en el acceso y uso de la tecnología (García & Pérez, 2021; Guevara, 2020; Van Dijk, 2020; Almanza, 2023).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Desde una perspectiva pedagógica, los hallazgos muestran que el profesorado tiende a emplear herramientas accesibles y de fácil implementación, lo que evidencia una adaptación a las condiciones del entorno, pero también una subutilización de herramientas avanzadas de inteligencia artificial orientadas al análisis de datos y la automatización inteligente (Google AI, 2020; Willcocks et al., 2017). Esta situación refleja que la integración tecnológica aún se encuentra en una fase incipiente, caracterizada por un uso predominantemente instrumental más que transformador, lo cual coincide con lo señalado por Holmes et al. (2019) respecto a los riesgos de incorporar estas tecnologías sin una adecuada mediación pedagógica. A su vez, los resultados evidencian que el impacto de la inteligencia artificial y la robótica trasciende el ámbito educativo, proyectándose hacia sectores como la salud y los sistemas de información, lo que refuerza su carácter transversal en el marco de la transformación digital (Brynjolfsson & McAfee, 2014), donde la robótica social desempeña un papel relevante al favorecer interacciones inclusivas y adaptativas (Fong et al., 2003; Mubin et al., 2013). En paralelo, los resultados ponen de manifiesto desafíos críticos en materia de ciberseguridad y ética digital, particularmente en lo relativo a la protección de datos personales, la transparencia algorítmica y el uso responsable de la información. En este contexto, la adopción de enfoques como el *privacy by design* se configura como una estrategia esencial para garantizar entornos educativos seguros, mediante la implementación de mecanismos de protección de la información desde la fase de diseño



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



(European Union, 2016; Müller, 2019). La ausencia de marcos normativos consolidados incrementa la vulnerabilidad de los sistemas educativos digitalizados, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las políticas públicas en este ámbito.

Finalmente, los hallazgos permiten afirmar que la integración efectiva de la inteligencia artificial y la robótica en el sistema educativo panameño requiere un enfoque sistémico que articule infraestructura tecnológica, formación docente, actualización curricular y políticas públicas coherentes con las demandas de la transformación digital (UNESCO, 2021; MEDUCA, 2023; SENACYT, 2022). En este sentido, la innovación educativa no depende exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino de su integración crítica y contextualizada en las prácticas

pedagógicas, evitando reproducir modelos tradicionales con herramientas avanzadas (Holmes et al., 2019; Fundación Telefónica Telos, 2025). En síntesis, los resultados confirman que estas tecnologías representan una oportunidad estratégica para el fortalecimiento educativo, cuyo impacto dependerá de la capacidad de garantizar una implementación equitativa, segura y sostenible.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió cumplir con el objetivo de analizar la integración de la inteligencia artificial y la robótica educativa y social en el sistema educativo panameño, identificando tanto sus potencialidades como las limitaciones que condicionan su implementación en contextos reales. A partir de los resultados obtenidos, se confirma que estas tecnologías representan un recurso estratégico para la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, al favorecer la personalización educativa, el fortalecimiento de competencias digitales y el desarrollo de habilidades cognitivas superiores como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad. En este sentido, su incorporación no solo responde a tendencias globales en innovación pedagógica, sino que también se configura como una necesidad para preparar a los estudiantes frente a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

No obstante, los hallazgos evidenciaron que el potencial transformador de la inteligencia artificial y la robótica educativa se encuentra condicionado por factores estructurales que limitan su alcance. La insuficiente infraestructura tecnológica, la desigualdad en el acceso a recursos digitales, las brechas de conectividad y la limitada formación docente constituyen obstáculos significativos que dificultan una implementación equitativa y sostenible. En consecuencia, se determina que la integración efectiva de estas tecnologías no depende únicamente de su disponibilidad, sino de la capacidad del



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



sistema educativo para generar condiciones adecuadas que permitan su apropiación pedagógica en distintos contextos, especialmente en aquellos más vulnerables.

Asimismo, se determinó que el nivel de adopción tecnológica por parte del profesorado tiende a concentrarse en herramientas accesibles y de fácil uso, lo que refleja una adaptación pragmática frente a las limitaciones existentes, pero también evidencia una subutilización de las capacidades avanzadas de la inteligencia artificial. Este aspecto pone de relieve la necesidad de fortalecer la formación docente desde una perspectiva integral, orientada no solo al manejo técnico de herramientas, sino a su integración didáctica, crítica y contextualizada dentro del currículo. En este sentido, la capacitación continua se consolida como un eje fundamental para garantizar la sostenibilidad y efectividad de las innovaciones educativas.

Por otra parte, la investigación permitió establecer que la inteligencia artificial y la robótica poseen un carácter transversal que trasciende el ámbito educativo, impactando sectores como la salud, los servicios y la gestión de la información. Esta interconexión evidencia que la educación desempeña un papel clave en la configuración de competencias que inciden directamente en el desarrollo social y productivo del país. En este contexto, la robótica social adquiere especial relevancia al posibilitar interacciones más inclusivas y adaptativas, lo que amplía las oportunidades de atención a la diversidad y fortalece los procesos de inclusión educativa.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



En relación con los aspectos éticos y de ciberseguridad, se confirma que estos constituyen elementos críticos en la implementación de tecnologías emergentes en educación. La preocupación por la protección de datos, la privacidad y el uso responsable de la información pone de manifiesto la necesidad de establecer marcos normativos claros y estrategias institucionales que garanticen entornos digitales seguros. La ciberseguridad, en este sentido, se posiciona como un componente indispensable para asegurar la confianza en el uso de la inteligencia artificial y la robótica, así como para proteger a los actores educativos frente a riesgos asociados a la digitalización.

De igual manera, los resultados permitieron identificar que la integración efectiva de estas tecnologías requiere un enfoque sistémico que articule dimensiones pedagógicas, tecnológicas e institucionales. La coordinación entre políticas públicas, inversión en infraestructura, actualización curricular y fortalecimiento de capacidades docentes emerge como una condición necesaria para avanzar hacia un modelo educativo innovador, inclusivo y sostenible. En este marco, la colaboración entre actores clave, incluyendo el sector público, el sector privado y las comunidades educativas, se configura como un factor determinante para potenciar el impacto de las iniciativas tecnológicas.

En síntesis, los resultados evidencian que la inteligencia artificial y la robótica educativa y social ofrecen una oportunidad significativa para transformar el sistema educativo panameño, pero su impacto dependerá de la capacidad para abordar de manera integral los desafíos identificados. La reducción de la brecha digital, la formación docente continua y la incorporación de principios éticos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



y de seguridad digital son elementos fundamentales para garantizar que estas tecnologías contribuyan efectivamente al desarrollo educativo y social. De esta manera, su implementación debe concebirse como un proceso progresivo, contextualizado y orientado a la equidad, que permita consolidar un ecosistema educativo acorde con las demandas contemporáneas.

En términos de recomendaciones, se considera imprescindible impulsar políticas públicas sostenidas que prioricen la inversión en infraestructura tecnológica y conectividad, especialmente en zonas rurales y de difícil acceso, así como fortalecer programas de formación docente continua centrados en la integración pedagógica de la inteligencia artificial y la robótica. Resulta igualmente necesario promover la actualización curricular bajo enfoques interdisciplinarios como STEAM, fomentar alianzas estratégicas entre instituciones educativas, organismos gubernamentales y sector privado, y establecer marcos normativos claros en materia de ciberseguridad y ética digital. Asimismo, se recomienda incentivar la investigación aplicada en contextos locales que permita generar evidencia empírica para la toma de decisiones, garantizando que la adopción de estas tecnologías responda a las necesidades reales del sistema educativo panameño y contribuya a su desarrollo sostenible e inclusivo.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias bibliográficas

- Almanza, C. (2023, 14 de septiembre). Inteligencia artificial: ¿Qué está haciendo Panamá para adaptar la inteligencia artificial en la educación? *TVN Noticias*. https://www.tvn-2.com/contenido-exclusivo/haciendo-panama-adaptar-inteligencia-artificial_1_2078524.html
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Chipantiza, N. E. P., Palma, H. M. B. & Morocho, L. E. S. (2024). Análisis sistemático de integración de inteligencia artificial en el aprendizaje de la robótica en la educación secundaria. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 28(123), 111–121. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/811>
- Eguchi, A. (2014, 15 de marzo). *Robotics as a learning tool for educational transformation* [Ponencia]. IEEE Integrated STEM Education Conference, Princeton, NJ, Estados Unidos. <https://ieeexplore.ieee.org/document/6817345>
- European Commission. (2018). *Artificial intelligence for Europe* [Comunicación]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018DC0237>
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal





data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official*

Journal of the European Union. <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

Fong, T., Nourbakhsh, I. & Dautenhahn, K. (2003). A survey of socially interactive robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3–4), 143–166. [https://doi.org/10.1016/S0921-8890\(02\)00372-X](https://doi.org/10.1016/S0921-8890(02)00372-X)

Fundación Telefónica Telos. (2025). *Educación y tecnología en el siglo XXI.* <https://telos.fundaciontelefonica.com/>

García, L. & Pérez, A. (2021). Brechas digitales y educación en Panamá: Un análisis de acceso y equidad. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 18(2), 45–61. <https://doi.org/10.17398/1695-288X.18.2.45>

Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A. (2016). *Deep learning.* MIT Press. <https://www.deeplearningbook.org/>

Google AI. (2020). *Teachable Machine.* <https://teachablemachine.withgoogle.com/>

Guevara, M. (2020). *Desafíos de la integración tecnológica en la educación panameña* [Tesis de maestría, Universidad de Panamá]. Repositorio Institucional UP.

Holmes, W., Bialik, M. & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning.* Center for Curriculum Redesign.

Ministerio de Educación de Panamá. (2023). *Programas de formación docente en innovación tecnológica.* MEDUCA.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Mubin, O., Stevens, C. J., Shahid, S., Al Mahmud, A. & Dong, J.-J. (2013). A review of the applicability of robots in education. *Technology for Education and Learning*, 1(1), 1–7.

<https://doi.org/10.2316/Journal.209.2013.1.209-0015>

Müller, V. C. (2019). Ethics of artificial intelligence and robotics. En E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2019 ed.). Stanford University.

<https://plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/ethics-ai/>

Russell, S. & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4^a ed.). Pearson.

Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022, 23 de diciembre). *RoboCUP y RoboTIC, herramientas innovadoras de 'STEAM'*. Imagina.

<https://imagina.senacyt.gob.pa/2022/12/23/robocup-y-robotic-herramientas-innovadoras-de-steam/>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2021). *Artificial intelligence in education: Challenges and opportunities for sustainable development*. UNESCO Publishing.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000366994>

Van Dijk, J. (2020). *The digital divide* (3^a ed.). Polity Press.

Willcocks, L., Lacity, M. & Craig, A. (2017). *Robotic process automation: Strategic transformation lever for global business services*. SB Publishing.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Folklore patrimonio cultural inmaterial y medios de comunicación en la era de las plataformas digitales

Folklore intangible cultural heritage and media in the era of digital platforms

Folclore patrimônio cultural imaterial e meios de comunicação na era das plataformas digitais

Roberto Antonio Pinto Rodríguez

Universidad de Panamá, Panamá

roberto.pinto-r@up.ac.pa,  <https://orcid.org/0009-0007-0676-3243>

Arturo Coley Graham

Universidad de Panamá, Panamá

coleyarturo@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0007-5293-7734>

Bladimir Enrique Cedeño-Vega

Universidad de Panamá, Panamá

bladimir.cedeno@up.ac.pa,  <https://orcid.org/0000-0002-4927-0197>

Fecha de recepción: 21/3/26

Fecha de aceptación: 17/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9559>

Resumen

Este artículo presenta una revisión bibliográfica integrativa con análisis temático sobre la relación entre tradición oral, folklore y medios de comunicación en el contexto de la transformación digital contemporánea. El objetivo es sintetizar críticamente cómo los procesos de transmisión cultural asociados al folklore y al patrimonio cultural inmaterial se reconfiguran a través de distintos sistemas de mediación comunicacional, incluyendo medios tradicionales, medios comunitarios y plataformas digitales. Metodológicamente, se sistematizó un corpus interdisciplinario de literatura publicado entre 2000 y 2026 y se aplicó un proceso de codificación temática





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



orientado a identificar patrones analíticos en la relación entre oralidad, comunicación cultural y mediación tecnológica. El análisis permitió identificar cinco ejes de discusión: (1) definiciones y disputas conceptuales: folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y mediatización; (2) medios tradicionales y comunitarios como

mediaciones culturales; (3) plataformas digitales y cultura algorítmica; (4) digitalización e inmersión patrimonial; y (5) gobernanza, derechos y sesgos culturales. Los resultados muestran que la tradición oral no desaparece en los entornos digitales, sino que se reconfigura a través de infraestructuras mediáticas que reorganizan sus condiciones de transmisión, visibilidad y legitimación cultural. En este sentido, el folklore contemporáneo puede entenderse como un campo dinámico de comunicación cultural en el que convergen prácticas comunitarias de transmisión oral, procesos institucionales de patrimonialización y lógicas de circulación propias de las plataformas digitales.

Palabras clave: Folklore; patrimonio cultural inmaterial; plataforma digital; difusión de la cultura

Abstract

This article presents an integrative literature review with thematic analysis on the relationship between folklore/intangible cultural heritage (ICH) and media in the platform era, focusing on the period 2000–2026. The aim is to critically synthesize how traditional and community media, as well as algorithmically governed platforms, reshape the circulation, representation, and preservation of folklore/ICH, and what tensions emerge between authenticity, participation, market logics, and governance. Methodologically, an interdisciplinary corpus was systematized and coded through an iterative thematic procedure that produced five axes of findings: (1) conceptual disputes between folklore and ICH and the epistemic effects of institutional heritagization; (2) traditional and community media as cultural mediations; (3) platforms and algorithmic culture as infrastructures of visibility; (4) heritage digitization and immersion in museums (3D, AR/VR, digital twins); and (5) governance, rights, and biases (metadata, cultural justice, and the right to culture). The results show that digitization is not merely a change of channel but a reconfiguration of infrastructures—classification, circulation, and experience—that can expand cultural visibility while also generating standardization, semantic bias, and new disputes over cultural authority. The article concludes by proposing a critical reading of folklore/ICH as a field shaped by the interplay between safeguarding agendas, attention economies, and data/metadata governance.

Keywords: Folklore; intangible cultural heritage; digital platform; promotion of culture

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão integrativa da literatura com análise temática sobre a relação entre folclore/patrimônio cultural imaterial (PCI) e mídia na era das plataformas, com foco no período de 2000 a 2026. O objetivo é sintetizar criticamente como os meios tradicionais e comunitários, bem como as plataformas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



governadas por algoritmos, reconfiguran a circulação, a representação e a preservação do folclore/PCI, e quais tensões emergem entre autenticidade, participação, lógicas de mercado e governança. Metodologicamente, foi

sistematizado um corpus interdisciplinar, codificado por meio de um procedimento temático iterativo que produziu cinco eixos de resultados: (1) disputas conceituais entre folclore e PCI e os efeitos epistêmicos da patrimonialização institucional; (2) meios tradicionais e comunitários como mediações culturais; (3) plataformas e cultura algorítmica como infraestruturas de visibilidade; (4) digitalização do patrimônio e imersão em museus (3D, AR/VR, gêmeos digitais); e (5) governança, direitos e vieses (metadados, justiça cultural e direito à cultura). Os resultados mostram que a digitalização não constitui apenas uma mudança de canal, mas uma reconfiguração das infraestruturas — de classificação, circulação e experiência — que pode ampliar a visibilidade cultural, ao mesmo tempo em que gera padronização, viés semântico e novas disputas em torno da autoridade cultural. O artigo conclui propondo uma leitura crítica do folclore/PCI como um campo moldado pela interação entre agendas de salvaguarda, economias da atenção e governança de dados/metadados.

Palavras-chave: Folclore; património cultural imaterial; plataforma digital; divulgação da cultura.

Introducción

La relación entre folclore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y medios de comunicación se ha convertido en un eje central de debate en los estudios culturales y del folclore. Tradicionalmente, el folclore ha sido comprendido como un proceso de transmisión cultural situado, articulado en prácticas comunitarias, orales y performativas que operan en contextos sociales específicos. Sin embargo, en las últimas décadas, la circulación cultural ha dejado de depender principalmente de soportes territoriales para reorganizarse en torno a infraestructuras mediáticas y digitales. Este desplazamiento no supone únicamente una ampliación de audiencias, sino una transformación estructural en las condiciones de visibilidad, clasificación y legitimación de aquello que se reconoce como tradición.

Las expresiones culturales vivas circulan hoy en un ecosistema híbrido que integra medios tradicionales —radio, televisión y medios comunitarios— con plataformas digitales estructuradas por economías de atención, métricas





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



de interacción y arquitecturas de recomendación algorítmica. A este entorno se suman dispositivos de digitalización patrimonial —mediatecas, museos digitales, tecnologías tridimensionales, realidad aumentada (AR), realidad

virtual (VR) y gemelos digitales— que reconfiguran los modos de registro, preservación y experiencia cultural. En conjunto, estas infraestructuras no solo amplían el acceso, sino que redefinen marcos interpretativos, redistribuyen autoridad cultural y reformulan los criterios de autenticidad, planteando interrogantes sobre descontextualización, espectacularización y gobernanza de datos culturales.

La relevancia del problema se manifiesta en tres planos interrelacionados. En el plano cultural, la expansión de plataformas digitales y circuitos turísticos ha intensificado la conversión del folklore/PCI en recurso de representación y consumo, lo que exige examinar qué se preserva, qué se transforma y qué se pierde cuando una práctica cultural se traduce a formatos de circulación masiva. En el plano comunicacional, el análisis debe desplazarse del contenido hacia las mediaciones que organizan su visibilidad —infraestructuras técnicas, metadatos, algoritmos y criterios curatoriales— que intervienen activamente en la producción de significado. En el plano político-institucional, los procesos de patrimonialización y preservación digital implican decisiones sobre clasificación, acceso, derechos y sostenibilidad a largo plazo, lo que demanda una lectura crítica de las formas contemporáneas de gobernanza cultural. Aunque el campo ha crecido significativamente desde inicios del siglo XXI, la literatura permanece fragmentada. Algunos estudios se centran en disputas conceptuales entre folklore y PCI; otros analizan el papel de los medios tradicionales y comunitarios en la construcción identitaria; investigaciones recientes examinan plataformas digitales, viralidad y participación; mientras que la digitalización patrimonial se aborda desde perspectivas técnicas o museológicas. A ello se suma una agenda emergente sobre metadatos, sesgos semánticos y tensiones entre categorías institucionales y epistemologías locales. El problema,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



por tanto, no es la escasez de estudios, sino la ausencia de una síntesis integradora que articule estas dimensiones como parte de un mismo proceso de mediatización cultural. En este contexto, el objetivo de este artículo es realizar

una revisión bibliográfica integrativa con análisis temático para sintetizar críticamente cómo medios tradicionales y comunitarios, plataformas digitales y dispositivos de digitalización patrimonial inciden en la circulación, representación y preservación del folklore/PCI en el período 2000–2026. La revisión se orienta por la siguiente pregunta: ¿cómo influyen las infraestructuras mediáticas contemporáneas en la transmisión y representación del folklore/PCI, y qué tensiones estructurales emergen entre salvaguarda, economía de atención y gobernanza de datos culturales. El estudio se inscribe en un campo interdisciplinario que articula folklore, estudios de comunicación y estudios patrimonial, proponiendo un marco analítico centrado en las infraestructuras de mediación que configuran la cultura en sociedades digitalizadas.

Materiales y Métodos

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica integrativa con análisis temático, metodología pertinente cuando el campo de investigación reúne contribuciones heterogéneas —teóricas, empíricas, normativas y estudios de caso— y cuando el objetivo consiste en integrar hallazgos para producir una síntesis crítica del conocimiento disponible. A diferencia de las revisiones exclusivamente descriptivas o bibliométricas, la revisión integrativa permite articular perspectivas interdisciplinarias y generar interpretaciones estructurales sobre fenómenos complejos. Siguiendo las orientaciones metodológicas propuestas por Torracó (2005), para revisiones integrativas, el análisis se orientó a identificar patrones analíticos, tensiones conceptuales y núcleos de debate en torno a la relación entre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y sus mediaciones contemporáneas.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



El proceso de construcción del corpus se desarrolló en dos fases complementarias. La primera fase, exploratoria y de sistematización, se llevó a cabo entre enero y septiembre de 2025 en el marco de un programa de investigación doctoral sobre folklore, PCI y mediaciones comunicacionales. Esta etapa permitió delimitar el campo, mapear tendencias y consolidar una base bibliográfica inicial. La segunda fase correspondió a una actualización del corpus realizada en enero de 2026, con el fin de incorporar publicaciones recientes de 2025 y comienzos de 2026. La búsqueda se cerró el 15 de enero de 2026, garantizando la inclusión de estudios recientes relevantes para el análisis de plataformas digitales y mediación cultural.

La estrategia de búsqueda combinó bases de datos científicas internacionales y repositorios regionales de acceso abierto, con el objetivo de reducir sesgos geográficos y lingüísticos. Se priorizaron bases multidisciplinarias de alto impacto como Scopus y Web of Science, complementadas con repositorios iberoamericanos como SciELO, Redalyc y Dialnet. Asimismo, se utilizó Google Scholar como herramienta complementaria para ampliar la cobertura interdisciplinaria. De forma adicional, se revisaron portales institucionales y documentos normativos, particularmente los vinculados a la UNESCO, con el fin de integrar marcos regulatorios y políticas de salvaguarda del PCI.

Los descriptores se definieron en español, inglés y portugués para reflejar la diversidad lingüística del campo. Las ecuaciones de búsqueda combinaron bloques temáticos mediante operadores booleanos y truncamientos adaptados a cada base de datos. Se emplearon combinaciones representativas como: (“folklore” OR “intangible cultural heritage” OR “patrimonio cultural inmaterial” OR “patrimonio inmaterial”) AND (“media” OR “communication” OR “mediatization”); (“folklore” OR “ICH”) AND (“platform*” OR “social media” OR algorithm* OR “TikTok” OR





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



“YouTube” OR “Douyin”); (“intangible heritage” OR “folklore”) AND (“digitization” OR “digital preservation” OR “virtual reality” OR “augmented reality” OR “digital twin*”); y (“expressions of folklore”) AND (“rights” OR “governance” OR “metadata” OR “bias” OR “UNESCO”).

Se establecieron criterios explícitos de inclusión y exclusión. Se incluyeron publicaciones dentro del rango temporal 2000–2026, con excepciones justificadas cuando documentos normativos o conceptuales resultaban indispensables para contextualizar el campo. Se consideraron trabajos que establecieran una relación explícita entre folklore o PCI y medios de comunicación, plataformas digitales, digitalización patrimonial, turismo cultural o marcos de gobernanza. Se aceptaron artículos científicos, capítulos de libro, informes institucionales y documentos normativos con información bibliográfica verificable. Se excluyeron textos en los que el patrimonio apareciera como mención tangencial, documentos duplicados, trabajos no recuperables o publicaciones sin aporte conceptual o metodológico identificable.

El proceso de selección siguió una lógica de filtrado progresivo inspirada en principios de transparencia y trazabilidad metodológica. La búsqueda inicial identificó aproximadamente 85 registros. Tras la eliminación de duplicados y la aplicación de criterios de pertinencia temática mediante lectura de títulos y resúmenes, se realizó una evaluación de elegibilidad a partir de la revisión de textos completos. El corpus final quedó conformado por 25 documentos utilizados directamente en el análisis temático y la discusión.

La extracción de información se organizó mediante una matriz analítica diseñada ad hoc. Para cada documento se registraron variables como referencia completa, región de estudio, tipo de fuente, enfoque disciplinar, medio o





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



dispositivo analizado, método empleado, unidad cultural examinada y principales hallazgos. Esta matriz facilitó la comparación transversal entre estudios y evitó una mera enumeración descriptiva.

El análisis temático se desarrolló en tres etapas iterativas: (1) codificación inicial para identificar conceptos recurrentes (patrimonialización, autenticidad, visibilidad, sesgos, gobernanza, economía de la atención); (2) agrupación axial de códigos en categorías analíticas más amplias; y (3) síntesis interpretativa orientada a integrar los hallazgos en los cinco ejes que estructuran los resultados. La consistencia del análisis se reforzó mediante revisiones iterativas, comparación entre fuentes académicas y normativas, y verificación de que cada eje estuviera sustentado en múltiples estudios. Este procedimiento garantizó coherencia interpretativa y permitió derivar conclusiones basadas en patrones recurrentes del corpus analizado.

Resultados y Discusión

El análisis temático del corpus permitió identificar cinco ejes analíticos que estructuran el campo contemporáneo de estudios sobre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y medios de comunicación. Estos ejes no constituyen áreas independientes, sino dimensiones interrelacionadas de un proceso más amplio: la mediatización de la transmisión cultural en contextos digitales. En conjunto, la evidencia indica que la digitalización no representa simplemente un cambio de canal en la circulación cultural, sino una transformación estructural de las infraestructuras de visibilidad, clasificación, circulación y experiencia del patrimonio.

La literatura revisada coincide en que folklore y PCI convergen en el plano institucional, pero difieren en su fundamento epistemológico. El PCI se consolidó como régimen global tras la Convención para la Salvaguardia del





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REVISTA DE ORIENTACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE



Patrimonio Cultural Inmaterial (UNESCO, 2003a), que estableció procedimientos de identificación, inventario y registro de prácticas culturales vivas. Este marco introdujo un modelo administrativo de patrimonialización basado en expedientes, listas representativas y categorías normativas.

Sin embargo, diversos autores señalan que el folklore no puede reducirse a esa lógica clasificatoria. Mientras el PCI opera como régimen institucional de reconocimiento, el folklore refiere a procesos dinámicos de transmisión, variación y performatividad social (Ben-Amos, 2023). Investigaciones en Brasil muestran que inventarios y registros estatales funcionan como mecanismos selectivos que legitiman ciertas expresiones como tradición y excluyen otras (da Silva, 2011). De manera similar, estudios sobre Argentina evidencian tensiones históricas entre definiciones académicas y estatales de lo folklórico (Crespo y Ondelj, 2012).

La mediatización digital introduce un desplazamiento adicional: el foco ya no reside únicamente en la definición conceptual de folklore o PCI, sino en las condiciones sociotécnicas que organizan su visibilidad. Estudios recientes sostienen que algoritmos y sistemas de recomendación participan activamente en la producción y transmisión cultural (Flinterud, 2023). Asimismo, la noción de folklore digital amplía el campo hacia repertorios vernáculos de internet —memes, GIFs, humor en red— entendidos como formas de creatividad colectiva propias de ecologías digitales (de Seta, 2020; Blank, 2018). Estos fenómenos desafían los modelos tradicionales de documentación patrimonial debido a su carácter efímero, mutable y colaborativo.

Finalmente, investigaciones sobre metadatos patrimoniales revelan que los sistemas de clasificación no son neutrales: pueden incorporar sesgos semánticos que estructuran patrones de representación cultural a escala global





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



(Vera Zúñiga et al., 2026). En consecuencia, las disputas conceptuales no se dirimen solo en el plano teórico, sino también en las infraestructuras que organizan la legibilidad cultural.

La literatura destaca que los medios tradicionales han sido históricamente infraestructuras centrales de transmisión cultural. La radio, en particular, ha funcionado como espacio de circulación simbólica y articulación identitaria.

Estudios sobre Barranquilla describen la radio como dispositivo cultural que dinamiza prácticas musicales y narrativas locales (Antequera Ripoll y Obregón, 2002). En Antioquia, la radiodifusión cultural ha contribuido a la preservación y promoción de repertorios musicales regionales (Londoño Fernández y Medina Pérez, 2012).

Los medios comunitarios amplían esta función al fortalecer identidades locales en contextos indígenas o religiosos, aunque enfrentan limitaciones de sostenibilidad y legitimidad (Noboa Auz et al., 2018). Estos espacios no solo transmiten contenidos, sino que configuran formas de participación cultural arraigadas territorialmente.

La digitalización no elimina estas mediaciones, sino que las reconfigura. La radio en línea y el podcasting han ampliado la interacción mediante redes sociales y formatos participativos, promoviendo modelos de co-producción cultural (Álvarez-Moreno y Vásquez-Carvajal, 2015). Asimismo, propuestas de adaptación de folk media a entornos digitales buscan preservar herencias culturales locales mediante estrategias participativas (Adekaa et al., 2024). En conjunto, estos estudios muestran una continuidad transformada: los medios tradicionales siguen siendo relevantes, pero comparten funciones de mediación con infraestructuras algorítmicas.

Las plataformas digitales constituyen uno de los ejes más dinámicos del campo. La literatura coincide en que estas infraestructuras reorganizan la visibilidad cultural mediante algoritmos, métricas de interacción y formatos





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



estandarizados. Los algoritmos no actúan como filtros neutrales; influyen activamente en qué expresiones culturales se amplifican y cuáles quedan marginalizadas (Flinterud, 2023).

El folklore digital emerge como categoría que describe repertorios vernáculos producidos y circulados en entornos participativos (de Seta, 2020). Sin embargo, estudios de caso evidencian tensiones entre visibilidad y simplificación. Investigaciones sobre Douyin muestran que la lógica de la plataforma favorece representaciones estandarizadas y descontextualizadas de culturas minoritarias (Yu et al., 2023). Otros estudios indican que TikTok puede funcionar como espacio de autorrepresentación juvenil, aunque estas dinámicas dependen de alfabetización mediática y mediaciones pedagógicas (Guadamud Roldán et al., 2025).

Comparativamente, la cultura algorítmica privilegia formatos breves, narrativas visuales y dinámicas serializadas que transforman las formas tradicionales de transmisión cultural (Firmansyah et al., 2025). En consecuencia, la circulación digital no implica únicamente expansión de audiencia, sino adaptación estructural a la economía de la atención.

La digitalización patrimonial representa un eje en expansión dentro de museología y humanidades digitales. Revisiones recientes muestran una creciente incorporación de tecnologías para ampliar acceso e interacción (Chunlan et al., 2025). La digitalización 3D, la realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR) permiten documentar bienes patrimoniales, apoyar conservación y desarrollar aplicaciones educativas (Ávila-Rodríguez et al., 2025).





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Proyectos de reconstrucción digital subrayan que la eficacia de estas tecnologías depende de la integración entre precisión histórica, diseño narrativo y calidad técnica (Kwon et al., 2021). Los gemelos digitales (digital twins) integran monitoreo estructural, conservación y experiencias inmersivas en entornos virtuales (Akyol y Avci, 2025).

Desde las humanidades digitales, la digitalización se entiende como proceso de mediatización que reorganiza acceso, circulación e interpretación del patrimonio (Ortega Vázquez, 2019). Si bien estas tecnologías amplían posibilidades pedagógicas, también transforman la autoridad interpretativa al desplazarla hacia decisiones técnicas y curatoriales.

El último eje se refiere a la gobernanza cultural en entornos digitales. Los sistemas de clasificación asociados a organismos internacionales operan como infraestructuras que determinan qué prácticas se vuelven visibles en el discurso patrimonial global (Vera Zúñiga et al., 2026). Los estudios de metadatos evidencian patrones semánticos recurrentes que pueden simplificar o estandarizar representaciones culturales.

En el plano jurídico, diversos autores cuestionan la adecuación de los marcos de propiedad intelectual para proteger expresiones colectivas, proponiendo el derecho a la cultura como enfoque alternativo que reconoce titularidad comunitaria (Nwauche, 2010). Paralelamente, investigaciones recientes advierten que las plataformas digitales, aunque habilitan participación, también reproducen desigualdades tecnológicas y culturales (Ginzarly & Teller, 2025).

En conjunto, los resultados muestran que la mediatización del folklore y del PCI implica una reconfiguración de infraestructuras culturales donde convergen clasificación institucional, visibilidad algorítmica e innovación





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



tecnológica. La digitalización amplía el acceso cultural, pero también introduce nuevas tensiones relativas a representación, legitimidad y gobernanza del patrimonio en la era de las plataformas.

La revisión sistemática de la literatura permite afirmar que el debate contemporáneo sobre folklore y patrimonio cultural inmaterial (PCI) ha transitado desde la preocupación por su “supervivencia” en entornos digitales hacia el análisis de las condiciones estructurales de legibilidad, circulación y autoridad cultural que configuran su presencia en ecosistemas mediáticos complejos. Este desplazamiento obliga a reconsiderar las disputas conceptuales entre folklore, PCI y mediatización. Mientras el PCI se organiza mediante inventarios, expedientes y marcos normativos que estabilizan prácticas culturales dentro de sistemas administrativos, el folklore remite a procesos dinámicos de variación, transmisión situada y performatividad colectiva (Ben-Amos, 2023; da Silva, 2011). La patrimonialización amplía visibilidad y reconocimiento institucional, pero también puede traducir procesos culturales cambiantes en categorías clasificatorias relativamente fijas. En consecuencia, el problema analítico no es únicamente preservar, sino comprender cómo los dispositivos de reconocimiento redefinen qué prácticas son legibles como cultura y bajo qué criterios de legitimidad.

En este marco, los medios tradicionales y comunitarios deben entenderse como mediaciones culturales históricamente situadas. La radio, la televisión y los circuitos comunicativos locales no han operado como simples canales de difusión, sino como espacios de programación, curaduría y negociación identitaria que sostienen continuidad cultural en contextos territoriales específicos. Estas mediaciones favorecen formas de transmisión intergeneracional y participación contextualizada que preservan densidad simbólica y anclaje comunitario. No obstante, su articulación con dinámicas turísticas y estrategias de valorización cultural puede reorientar repertorios





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



hacia formatos escenificados para audiencias externas, generando tensiones entre sostenibilidad económica y complejidad cultural (Contreras & Medina, 2022).

La expansión de plataformas digitales introduce un régimen sociotécnico distinto. Las arquitecturas algorítmicas organizan la visibilidad cultural mediante métricas de interacción, sistemas de recomendación y formatos estandarizados que privilegian contenidos breves, visualmente atractivos y fácilmente replicables (de Seta, 2020; Blank, 2018). En este entorno, la espectacularización observada en formatos de video corto constituye un efecto estructural de la economía de la atención más que una desviación contingente (Yu et al., 2023). Las prácticas folklóricas y patrimoniales tienden a optimizarse para circular en estas lógicas, condensándose en signos visuales o performances serializables. Este proceso amplía acceso y participación, pero también produce reducción semántica, homogeneización estética y una redistribución de autoridad cultural hacia las interfaces tecnológicas y los sistemas de recomendación (Vera Zúñiga et al., 2026).

El eje de la digitalización e inmersión patrimonial profundiza esta transformación. Museos, archivos y plataformas culturales han pasado de digitalizar contenidos a reconfigurar las condiciones mismas de experiencia y acceso mediante tecnologías como digitalización tridimensional, realidad aumentada, realidad virtual y gemelos digitales (Chunlan et al., 2025; Ortega Vázquez, 2019). Si bien estas herramientas amplían posibilidades pedagógicas y de preservación, también plantean desafíos epistemológicos. Las experiencias inmersivas pueden generar una percepción de completitud cultural que encubre decisiones técnicas, narrativas y curatoriales específicas (Kwon et al., 2021; Akyol y Avci, 2025). La mediación cultural no desaparece en la inmersión digital; se complejiza y se tecnifica, desplazando parcialmente la autoridad interpretativa hacia estándares técnicos y procesos curatoriales.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Finalmente, la literatura converge en el plano de la gobernanza cultural y las infraestructuras de datos. Los sistemas de clasificación y los metadatos patrimoniales no son neutrales; pueden incorporar sesgos semánticos que influyen en la representación global de determinadas culturas. Análisis recientes evidencian concentraciones y asociaciones recurrentes en vocabularios patrimoniales que simplifican epistemologías locales (Vera Zúñiga et al., 2026). Desde esta perspectiva, la preservación cultural implica también una cuestión de justicia cultural y gobernanza del lenguaje. En el plano jurídico, el derecho a la cultura ofrece un marco más adecuado para reconocer la titularidad colectiva de expresiones folklóricas que los modelos individualistas de propiedad intelectual (Nwauche, 2010). Asimismo, la preservación digital requiere políticas claras sobre selección, diseño de metadatos, gestión de derechos y sostenibilidad a largo plazo, ya que la digitalización sin estrategias integrales puede producir nuevas formas de obsolescencia cultural (UNESCO, 2003b).

En conjunto, los cinco ejes analizados evidencian que la relación entre folklore, PCI y medios de comunicación se estructura hoy en un régimen híbrido donde coexisten mediaciones territoriales, plataformas algorítmicas e infraestructuras patrimoniales. Cada dimensión responde a lógicas diferenciadas de legitimidad —continuidad comunitaria, visibilidad global y legibilidad técnica— cuya interacción define las condiciones contemporáneas de circulación y autoridad cultural. El desafío para los estudios de comunicación y las políticas culturales consiste en articular críticamente estas lógicas para evitar que el patrimonio sea reducido a espectáculo mediático, mercancía turística o simple metadato digital, promoviendo en su lugar modelos que integren acceso ampliado, integridad cultural y gobernanza responsable.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Conclusiones

La revisión integrativa evidencia que la relación entre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y medios de comunicación en la era de las plataformas no puede entenderse como una oposición entre tradición y tecnología, sino como un campo de mediación sociotécnica donde se disputan las condiciones de visibilidad, legitimación y control cultural. En el ecosistema mediático contemporáneo, el folklore y el PCI circulan simultáneamente como práctica cultural viva, como categoría institucional patrimonializada y como contenido estructurado por plataformas digitales, lo que transforma sus modalidades de transmisión y autoridad cultural.

Asimismo, aunque folklore y PCI convergen en el ámbito institucional, no son conceptualmente equivalentes: el PCI tiende a estabilizar prácticas mediante inventarios y marcos administrativos, mientras que el folklore remite a procesos dinámicos de transmisión y variación cultural. En este contexto, las plataformas digitales, la digitalización patrimonial y los sistemas de clasificación redefinen la mediación cultural y plantean desafíos de gobernanza, justicia cultural y sostenibilidad del patrimonio en entornos mediatizados.

Este artículo contribuye a los estudios de comunicación y patrimonio al reconfigurar la relación entre folklore, patrimonio cultural inmaterial (PCI) y plataformas digitales desde un enfoque estructural centrado en infraestructuras de mediación. Al integrar literatura sobre patrimonialización, estudios de medios y estudios de plataformas, el análisis desplaza la atención desde los contenidos culturales hacia las condiciones sociotécnicas de visibilidad, clasificación y autoridad cultural que organizan la circulación contemporánea del patrimonio.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Como aporte conceptual, el artículo propone un modelo de tres regímenes de mediación —territorial, de plataforma e infraestructura patrimonial— que permite interpretar las tensiones entre transmisión comunitaria, economía de la atención y gobernanza institucional del patrimonio cultural. Este marco introduce además una perspectiva de justicia cultural al considerar el papel de algoritmos, metadatos y tecnologías digitales en la configuración contemporánea de la representación cultural.

A partir de estos hallazgos, la revisión abre una agenda de investigación orientada al análisis crítico de las infraestructuras culturales digitales. Entre las líneas prioritarias se incluyen auditorías comparativas de ontologías y sistemas de metadatos patrimoniales para identificar sesgos de clasificación, estudios empíricos sobre procesos de traducción cultural en plataformas digitales y análisis jurídicos sobre titularidad comunitaria y gobernanza de datos culturales. Asimismo, resulta necesario evaluar críticamente el impacto de tecnologías inmersivas e inteligencia artificial en la mediación del patrimonio. En conjunto, estas líneas de investigación permitirán avanzar hacia modelos de preservación cultural que articulen innovación tecnológica con integridad cultural, participación comunitaria y sostenibilidad institucional.

Referencias Bibliográficas

- Adekaa, B. S., Igyuve, A., & Akase, T. M. (2024). Radio broadcasting and the adaptation of folk media in cultural promotion at select stations of North Central, Nigeria. *Journal of Communication*, 5(1), 27–39.
<https://doi.org/10.47941/jcomm.1716>
- Akyol, G., & Avci, A. B. (2025). Digital twins in heritage conservation and visitor engagement: Comparative case studies from four historic sites. *Periodica Polytechnica Architecture*, 56(2–3), 80–93.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



<https://doi.org/10.3311/PPar.40513>

Antequera Ripoll, J. C., & Obregón, R. (2002). La radio como dinamizadora de procesos sociales y culturales en Barranquilla (Colombia). *Investigación & Desarrollo*, 10(2), 146–169.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26812203>

Álvarez-Moreno, M. A., & Vásquez-Carvajal, S. C. (2015). Radio y cultura: Una propuesta de radio ciudadana en Internet. *Palabra Clave*, 18(2), 475–498. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.2.7>

Ávila-Rodríguez, M., Delage-González, I., López-López, Y., & Cisneros-Álvarez, P. (2025). La digitalización 3D del patrimonio cultural en museos: Documentación, conservación, restauración, divulgación y didáctica. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, 56, 193–213.

<https://doi.org/10.30827/caug.v56.31199>

Ben-Amos, D. (2023). Between intangible cultural heritage and folklore. *Folklor/Edebiyat – Folklore & Literature*, 29(2), 347–386. <https://doi.org/10.22559/folklor.2459>

Blank, T. J. (2018). Folklore and the Internet: The challenge of an ephemeral landscape. *Humanities*, 7, 50.

<https://doi.org/10.3390/h7020050>

Chunlan, Y., Tengku Wook, T. S. M., & Rosdi, F. (2025). Advancing cultural heritage: A decadal review of digital transformation in Chinese museums. *npj Heritage Science*, 13, Article 189.

<https://doi.org/10.1038/s40494-025-01714-x>

Contreras, D. de J., & Medina, F. X. (2022). Reflexiones etnográficas sobre la descontextualización del patrimonio alimentario en el marco de las rutas gastronómicas en Querétaro (México). *Disparidades. Revista de Antropología*, 77(1), e013. <https://doi.org/10.3989/dra.2022.013>

Crespo, C., & Ondelj, M. (2012). Patrimonio y folklore en la política cultural en Argentina (1943–1964). *AVÁ*, 277





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



21, 129–150. <https://www.scielo.org.ar/pdf/ava/n21/n21a06.pdf>

Flinterud, G. (2023). ‘Folk’ in the age of algorithms: Theorizing folklore on social media platforms. *Folklore*, 134(4), 439–461. <https://doi.org/10.1080/0015587X.2023.2233839>

Ginzarly, M., & Teller, J. (2025). Leveraging social media for resilient cultural heritage: A people-centred conceptual framework for community engagement and crisis response. *Built Heritage*, 9, 40. <https://doi.org/10.1186/s43238-025-00209-9>

Guadamud Roldán, M. Y., Cedeño Guerra, M. S., Piloso Toledo, I. E., Saltos Cedeño, B. M., & Indacochea Quimís, C. A. (2025). Uso de TikTok en la construcción de identidad cultural en estudiantes de básica media. *Estudios y Perspectivas: Revista Científica y Académica*, 5(3), 3467–3488. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1>

Firmansyah, D., Widyaningrum, A. G., Arlusi, R. D., Hereyah, Y., & Pradipta, D. M. (2025). Cultural journalism and collective identity: A comparative study of traditional culture on television and YouTube media. *International Journal of Social Sciences*, 8(3), 129–137. <https://doi.org/10.21744/ijss.v8n3.2443>

Hunsinger J, M. M. Allen, & L. Klasturp (Eds.), *Second international handbook of internet research* (pp. 167–181). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1555-1_36

Kwon, H., Han, W., & Seo, H. (2021). Augmented Reality (AR) technology-based digital restoration of the Middle Gate in Hwangnyongsa Temple Site of the 8th century Silla Dynasty period. In CHNT–ICOMOS Editorial Board (Ed.), *Proceedings of the 26th International Conference on Cultural Heritage and New Technologies (CHNT 26)*, Vienna, 2021. Propylaeum. <https://ojs.chnt.at/index.php/proceedings/issue/view/1>

Londoño Fernández, M. E., & Medina Pérez, G. (2012). Patrimonio musical, diversidad cultural y radiodifusión de interés público. *Boletín de Antropología*, 26(43), 105–123. <https://doi.org/10.17533/udea.boan.12787>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Noboa Auz, M. L., Loor Saltos, M. G., & Del Pozo, V. H. (2018). Televisión comunitaria: Factores de éxito para el crecimiento en Ecuador. *Killkana Sociales*, 2(1), 27–32.

https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i1.181

Nwauche, E. S. (2010). Protecting expressions of folklore within the right to culture in Africa. *Potchefstroom Electronic Law Journal (PER/PELJ)*, 13(4), 49–93. [https://doi.org/10.17159/1727-](https://doi.org/10.17159/1727-3781/2010/v13i4a2700)

[3781/2010/v13i4a2700](https://doi.org/10.17159/1727-3781/2010/v13i4a2700)

Ortega Vázquez, G. S. (2019). Mediatización y digitalización del patrimonio cultural: El caso de la Mediateca del Instituto Nacional de Antropología e Historia. *Revista de Humanidades Digitales*, 4, 69–85.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7137572>

Torraco, R. J. (2005). *Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples*. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

UNESCO. (2003a). *Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage*. UNESCO.

<https://ich.unesco.org/doc/src/32697-EN.pdf>

UNESCO. (2003b). *Guidelines for the preservation of digital heritage* (CI-2003/WS/3). UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000130071>

Vera Zúñiga, J., Urbina Parada, F., & Cornejo Meza, D. (2026). Mapping semantic bias in UNESCO intangible heritage metadata through community detection in South America. *npj Heritage Science*, 14, 133.

<https://doi.org/10.1038/s40494-026-02400-2>

Yu, X., Chang, P. K., & Syed, H. R. (2023). The media spectacle of Tujia culture on Douyin: Homogenization, feminization, and decontextualization. *Journal of Ethnic and Diversity Studies (JOEDS)*, 2(2).

<https://joeds.com.my/index.php/home/article/download/51/32/194>





Gerencia social en la intersección de salud, trabajo social y bienestar: importancia de la investigación

Social management at the intersection of health, social work, and well-being: importance of research

Gestão social na interseção entre saúde, serviço social e bem-estar: importância da investigação

Gabriel Andrés Galdeano Ramos

Universidad de Panamá, Panamá

ggaldeano30@gmail.com  <https://orcid.org/0009-0006-0924-0694>

Fecha de Recepción: 2/3/26

Fecha de aceptación: 13/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a7426>

Resumen

La gestión de la salud pública en Panamá demanda transitar hacia modelos comunitarios eficientes, superando la visión biomédica tradicional. El objetivo de este estudio es analizar la importancia de la investigación como herramienta estratégica de la gerencia social en los departamentos de Trabajo Social del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental. Mediante una revisión bibliográfica de enfoque cualitativo y nivel descriptivo-analítico, se examinaron normativas fundamentales como el Código Sanitario de 1947, la Ley 16 de 2009 y la Ley 364 de 2023, contrastándolas con informes técnicos como el Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Panamá (IESM). Los resultados revelan una desconexión estructural crítica: aunque el marco legal faculta al trabajador social para investigar, planificar y gerenciar, la práctica institucional permanece anclada en modelos asistencialistas y burocráticos que subutilizan este potencial. Se identificó la carencia de sistemas de información social estandarizados, obligando a una gerencia "a ciegas" que perpetúa la inequidad en la distribución de recursos y obstaculiza la desinstitutionalización psiquiátrica. Se concluye que la falta de investigación operativa impide la generación de valor público y la adaptación a nuevas demandas sociales. Como aporte, se propone un Modelo de Gestión del Conocimiento que institucionalice la investigación operativa, estandarice la recolección de datos mediante una Ficha





Social Única y capacite al talento humano para transformar la gestión de la salud pública hacia una toma de decisiones basada en evidencia científica y social.

Palabras clave: Administración pública, trabajo social, investigación, bienestar social.

Abstract

Public health management in Panama demands a transition towards efficient community models, overcoming the traditional biomedical vision. The objective of this study is to analyze the importance of research as a strategic tool for social management in the Social Work departments of the Ministry of Health and the National Institute of Mental Health. Through a documentary-bibliographic methodology with a qualitative approach and descriptive-analytical level, fundamental regulations such as the Sanitary Code of 1947, Law 16 of 2009, and Law 364 of 2023 were examined, contrasting them with technical reports such as the IESM. The results reveal a critical structural disconnection: although the legal framework empowers the social worker to research, plan, and manage, institutional practice remains anchored in bureaucratic and welfare models that underutilize this potential. A lack of standardized social information systems was identified, forcing a "blind" management that perpetuates inequity in resource distribution and hinders psychiatric deinstitutionalization. It is concluded that the lack of operational research prevents the generation of public value and adaptation to new social demands. As a contribution, a Knowledge Management Model is proposed to institutionalize operational research, standardize data collection through a Unique Social File, and train human talent to transform public health management towards decision-making based on scientific and social evidence.

Keywords: Public administration, social work, research, social welfare.

Resumo

A gestão da saúde pública no Panamá exige avançar para modelos comunitários eficientes, superando a visão biomédica tradicional. O objetivo deste estudo é analisar a importância da pesquisa como ferramenta estratégica para a gestão social nos departamentos de Serviço Social do Ministério da Saúde e do Instituto Nacional de Saúde Mental. Utilizando uma metodologia documental-bibliográfica com abordagem qualitativa e nível descritivo-analítico, regulamentos fundamentais como o Código de Saúde





de 1947, a Lei 16 de 2009 e a Lei 364 de 2023 foram examinados, contrastando-os com relatórios técnicos como o Relatório sobre o Sistema de Saúde Mental no Panamá (IESM). Os resultados revelam uma desconexão estrutural crítica: embora o arcabouço legal permita ao assistente social pesquisar, planejar e gerenciar, a prática institucional permanece ancorada em modelos burocráticos e orientados para o bem-estar social que subutilizam esse potencial. A falta de sistemas padronizados de informação social foi identificada, forçando uma gestão "cega" que perpetua a desigualdade na distribuição de recursos e dificulta a desinstitucionalização psiquiátrica. Conclui-se que a falta de pesquisa operacional impede a geração de valor público e a adaptação a novas demandas sociais. Como contribuição, é proposto um Modelo de Gestão do Conhecimento que institucionaliza a pesquisa operacional, padroniza a coleta de dados por meio de um Arquivo Social Único e treina talentos humanos para transformar a gestão da saúde pública rumo à tomada de decisões baseadas em evidências científicas e sociais.

Palavras-chave: Administração pública, serviço social, investigação, bem-estar social.

Introducción

La gestión de la salud pública en el siglo XXI atraviesa una transformación paradigmática que exige superar el enfoque biomédico tradicional para adoptar modelos integrales centrados en el bienestar humano. En América Latina, y específicamente en Panamá, instituciones fundamentales como el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental se encuentran en una encrucijada crítica: deben responder a una demanda creciente de servicios y a problemáticas sociales multifactoriales agravadas por la postpandemia con recursos financieros y humanos limitados. En este escenario, la Gerencia Social emerge no solo como una técnica administrativa, sino como un imperativo ético y estratégico para garantizarw3 la equidad, la eficiencia y el impacto real en la calidad de vida de las poblaciones vulnerables.

Desde la perspectiva de organismos internacionales como la CEPAL (2005), la gerencia social se define



como la responsable del manejo de los medios que se ponen a disposición de la política para alcanzar los fines de los programas sociales. Esto implica que la gestión no puede limitarse a la ejecución presupuestaria o al cumplimiento de procesos burocráticos; debe centrarse en la generación de Valor Público y en la reducción de las brechas de desigualdad que fragmentan el acceso a la salud. El Trabajo Social, disciplina históricamente vinculada a la salud pública panameña, ocupa un lugar estratégico en esta intersección, actuando como el puente entre las necesidades de la ciudadanía y la respuesta institucional.

Sin embargo, a pesar de este posicionamiento estratégico, el potencial transformador del Trabajo Social se ve a menudo restringido por una desconexión estructural entre el mandato legal y la realidad operativa. El marco normativo panameño es robusto y visionario. La Ley 16 del 12 de febrero de 2009, que regula la carrera de Trabajo Social, establece en su Artículo 10 que es competencia privativa de estos profesionales no solo la intervención asistencial, sino fundamentalmente la función de *"Planificar, organizar, administrar, dirigir, supervisar y evaluar"* programas de bienestar social. Más aún, la ley mandata explícitamente la realización de *"investigaciones que contribuyan a identificar, interpretar y proponer alternativas de solución a los problemas nacionales"*.

Este mandato se ve reforzado por la reciente Ley 364 del 6 de febrero de 2023, que desarrolla el derecho

humano a la salud mental en Panamá. Esta norma establece como objetivos prioritarios la transición





hacia un modelo de atención comunitaria, la prevención de padecimientos y la garantía de no discriminación. Para cumplir con estos objetivos de "promoción y prevención", es indispensable contar con datos precisos sobre los determinantes sociales que afectan a la población, una tarea que recae naturalmente en la investigación social.

No obstante, la literatura y los informes técnicos sugieren que la investigación sigue siendo una función "pendiente" o subutilizada en la práctica diaria. Existe una brecha notable: mientras la ley exige un trabajador social gerente e investigador, la inercia institucional a menudo lo confina a roles de "tramitología" y asistencia inmediata, desplazado por la urgencia de la atención caso a caso. Esta falta de investigación operativa tiene consecuencias graves: la gerencia opera "a ciegas", tomando decisiones basadas en la tradición histórica y no en evidencia empírica actualizada. Sin sistemas de información que sistematicen la realidad social de los pacientes, es imposible diseñar políticas de salud mental que sean verdaderamente preventivas y comunitarias.

El problema central que aborda este estudio radica, por tanto, en la subutilización de la investigación social como pilar fundamental para una gerencia efectiva dentro del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental. Se plantea que, sin datos, sin análisis de los determinantes sociales y sin evaluación de impacto, la gerencia social corre el riesgo de volverse intuitiva e ineficiente. "Para comprender esta dinámica, es necesario referirse a enfoques teóricos como la Gerencia Social



Adaptativa (Heifetz y Linsky, 2002) y la Teoría del Valor Público de Mark Moore (Moore, 1995). La primera postula que los problemas sociales complejos no tienen soluciones técnicas prefabricadas, sino que requieren un aprendizaje continuo y una adaptación constante, lo cual es imposible sin investigación. La segunda propone que la legitimidad de la gestión pública depende de su capacidad para producir resultados que sean valorados por la ciudadanía, algo que solo puede verificarse mediante la investigación evaluativa.

La presente investigación documental tiene como objetivo analizar el rol de la investigación como herramienta gerencial indispensable para potenciar la intervención del Trabajo Social en el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental. A través de un análisis crítico de la normativa vigente y la realidad institucional, se busca evidenciar las brechas existentes y proponer un modelo que integre la investigación operativa en la toma de decisiones. La relevancia de este estudio yace en la necesidad urgente de reposicionar al Trabajo Social no solo como un ejecutor de políticas, sino como un generador de conocimiento científico capaz de liderar la transformación del sistema de salud panameño hacia uno más humano, eficiente y basado en evidencia.



Materiales y Métodos

Tipo y Diseño de Investigación La investigación se enmarca en un diseño documental. Según Arias (2012), este diseño se fundamenta en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. Este método fue seleccionado por su pertinencia para examinar la evolución normativa e institucional del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental sin requerir, en esta etapa, de levantamiento de datos en campo. El estudio se enfocó en el análisis crítico de la información existente para contrastar la teoría de la gerencia social con la normativa legal vigente.

Enfoque y Nivel. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión de fenómenos complejos y multidimensionales como la "gestión pública", el "bienestar social" y la "práctica profesional". Se buscó interpretar los significados y discursos subyacentes en las leyes y manuales, analizando la coherencia interna entre el mandato legal y los desafíos operativos reportados.

En lo concerniente al nivel de profundidad, la investigación se tipifica como descriptivo-analítica. En su dimensión descriptiva, se procedió a una caracterización exhaustiva de las funciones privativas del Trabajador Social y de la arquitectura gerencial del sistema de salud, tomando como base los manuales de cargos y la normativa oficial vigente. Por su parte, el componente analítico implicó la descomposición crítica de los fundamentos teóricos de la gerencia social, con el fin de dilucidar las causas estructurales que provocan la subutilización de la investigación operativa y determinar cómo esta carencia impacta negativamente en la calidad y eficiencia de los servicios de salud mental.



Para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, se triangularon dos tipos de fuentes:

1. **Fuentes Primarias (Documentales):** Se revisó el marco jurídico del Estado panameño, incluyendo la *Ley 16 del 12 de febrero de 2009* (Escala-fón de Trabajo Social), la *Ley 364 del 6 de febrero de 2023* (Salud Mental) y el *Código Sanitario de 1947* (Ley 66). Asimismo, se analizaron documentos institucionales como los Manuales de Organización y Funciones del Departamento de Trabajo Social del Ministerio de Salud e informes técnicos de organismos internacionales, destacando el *Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Panamá (IESM)* elaborado junto a la Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS) y el Ministerio de Salud de Panamá. MINSA (2011).
2. **Fuentes Secundarias:** Se consultó literatura especializada en Gerencia Social y Salud Pública, incluyendo libros teóricos y artículos científicos indexados en bases de datos regionales (SciELO, Redalyc, Latindex). Se priorizó la producción académica de los últimos 10 años (2015-2025) para asegurar la actualidad de los debates teóricos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis Para la sistematización de la información se aplicaron las siguientes técnicas:

Arqueo Bibliográfico: Búsqueda exhaustiva utilizando descriptores y palabras clave como "Gerencia Social en Salud", "Investigación Operativa", "Trabajo Social en Salud Mental", "Determinantes





Sociales" y "Gestión del Bienestar".

Análisis de Contenido: Técnica de interpretación textual que permitió identificar códigos, categorías temáticas y contradicciones dentro del discurso legal y los informes técnicos.

Fichaje: Se elaboraron fichas bibliográficas y de resumen analítico para organizar los argumentos y facilitar el cruce de variables entre la teoría y la práctica.

El desarrollo de la investigación se estructuró mediante un proceso metodológico secuencial de tres fases interconectadas. Inicialmente, se ejecutó una fase exploratoria que consistió en una revisión general de la literatura, fundamental para contextualizar el problema de la falta de investigación en la gestión sanitaria. A esta etapa le siguió una fase selectiva, caracterizada por la aplicación de un criterio riguroso para la recopilación de documentos legales y teóricos, discriminando aquellas fuentes obsoletas o no pertinentes para centrarse exclusivamente en la normativa y teoría vigente. Finalmente, el estudio culminó con una fase analítica, en la cual se procesó la información recolectada mediante la triangulación de datos entre el mandato normativo y la realidad operativa, derivando en la redacción de los hallazgos que fundamentan la propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento.

Resultados y Discusión

El análisis crítico de la documentación, triangulado con los informes técnicos del sector salud, arroja tres categorías de hallazgos que evidencian la crisis del modelo de gestión actual.



1. Tensión Normativa: El Mandato Legal frente a la Inercia Histórica. La revisión del marco jurídico revela una "disonancia estructural" entre la normativa vigente y la práctica institucional. Por un lado, el Código Sanitario de 1947 (Ley 66), aunque visionario en su momento al reconocer la "enfermedad social", instauró un modelo de gestión vertical y biomédico. Bajo esta estructura, que aún pervive en el organigrama funcional del Ministerio de Salud, el Trabajo Social fue codificado como una labor asistencial subordinada al acto médico, limitando su capacidad operativa para intervenir en las causas estructurales de la salud.

En contraste, la Ley 16 de 2009 representa una ruptura paradigmática. El análisis de su Artículo 2 confirma que el Estado panameño ha dotado al Trabajo Social de competencias de *Alto Nivel Gerencial*, facultándolo explícitamente para "*Planificar, organizar, administrar, dirigir, supervisar y evaluar*" servicios de bienestar. Sin embargo, los hallazgos muestran que esta ley no se ha traducido en una reingeniería de procesos. La estructura operativa del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental sigue operando bajo la lógica del Código de 1947, lo que provoca que el Trabajador Social, a pesar de ser un "Gerente Social" *de jure*, actúe como un "tramitador de casos" *de facto*. Esta brecha impide que la investigación social, mandatada por ley, se utilice para la formulación de políticas públicas, quedando relegada a un ejercicio académico sin impacto en la toma de decisiones.



2. La Paradoja de los Recursos: Gestión "a Ciegas" y Centralismo. El análisis del *Informe sobre el Sistema de Salud Mental (IESM) (2011)* evidencia que la falta de investigación operativa tiene consecuencias directas en la equidad financiera. Se identificó una concentración desproporcionada de recursos financieros y humanos en la capital y en los hospitales psiquiátricos, en detrimento de la atención primaria y comunitaria.

Este desequilibrio no es casual, sino síntoma de una gerencia que carece de evidencia. Al no existir investigaciones epidemiológicas-sociales que mapeen la carga real de los determinantes sociales en las provincias, la asignación de plazas de Trabajo Social se realiza por inercia histórica (oferta) y no por necesidad poblacional (demanda). Los resultados indican que la gerencia actual es incapaz de justificar técnicamente ante el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la necesidad de redistribuir el presupuesto hacia la prevención, precisamente porque carece de la "Data Dura" que solo la investigación social puede proveer.

3. Obstáculos Estructurales: La Invisibilidad del Dato Social. Se detectaron tres barreras operativas que impiden la implementación de la gerencia social investigativa:

Sobrecarga Asistencial y Tiempo No Protegido: La alta demanda de consulta externa consume la totalidad de la jornada laboral. A diferencia de otros profesionales de la salud que cuentan con horas administrativas, el Trabajador Social carece de "tiempos protegidos" para la sistematización de





información, violando implícitamente el mandato de investigación de la Ley 16 de 2009.

Sistemas de Información Arcaicos: La data social se registra mayoritariamente en expedientes clínicos físicos y mediante informes narrativos. Esta falta de estandarización impide el tratamiento estadístico de la información. La "ficha social" actual no genera indicadores agregados, lo que convierte a la información valiosa (pobreza, violencia, redes de apoyo) en "data muerta" que no alimenta la inteligencia gerencial.

Cultura Organizacional: Persiste una dicotomía errónea donde se percibe que "investigar es académico" y "atender pacientes es trabajo real", desconociendo que la investigación diagnóstica es el prerequisite para una atención de calidad y eficiente.

Los resultados de esta investigación plantean un desafío urgente para la salud pública panameña: la necesidad de transitar de una administración burocrática a una verdadera Gestión del Conocimiento.

De la Administración Burocrática a la Gerencia del Valor Público La subutilización de la investigación contradice los principios de la *Teoría del Valor Público* de Mark Moore (Moore, 1995). En el contexto del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental, la gestión no debería medirse por la cantidad de atenciones realizadas (productividad), sino por el impacto en el bienestar (valor). Los hallazgos sugieren que, al no investigar los determinantes sociales, la institución pierde legitimidad y





capacidad de respuesta. Como señala la teoría de la *Gerencia Social Adaptativa* (Heifetz y Linsky, 2002), los problemas complejos de la postpandemia requieren aprendizaje continuo; una institución que no investiga su propia práctica es incapaz de adaptarse a las nuevas realidades sociales, volviéndose obsoleta.

La Investigación como Antídoto a la "Puerta Giratoria". La discusión sobre la desinstitucionalización psiquiátrica es central. El modelo comunitario falla cuando se convierte en un simple traslado administrativo de pacientes. Los resultados indican que el fenómeno de la "puerta giratoria" (reingresos constantes) es consecuencia directa de la falta de investigación social. Para reintegrar exitosamente a un paciente, se requiere una investigación rigurosa de la capacidad de soporte de su red familiar. Sin protocolos de investigación estandarizados, estas evaluaciones son subjetivas, exponiendo al paciente al abandono y al fracaso terapéutico. Por tanto, la investigación no es un lujo académico, sino una herramienta clínica y gerencial indispensable para garantizar los derechos humanos de los usuarios.

Hacia la Institucionalización de la Inteligencia Social. Para superar las brechas identificadas, es imperativo implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento. Esto no implica simplemente "hacer más estudios", sino integrar la investigación en el flujo de trabajo diario.



Estandarización del Dato: Es necesaria la creación de una Ficha Social Única Digital (FSUD). Este instrumento permitiría transformar los relatos cualitativos en variables estadísticas medibles (ej. Índice de Riesgo Social), dotando a los gerentes de tableros de control para la toma de decisiones en tiempo real.

Blindaje del Tiempo: La gerencia debe normar el "tiempo de investigación" dentro de los manuales de cargo. Destinar, por ejemplo, el 10% de la jornada a la sistematización de datos no reduce la atención; por el contrario, la hace más eficiente al permitir identificar patrones y focalizar recursos en las poblaciones de mayor riesgo.

Investigación Acción Participativa: Finalmente, se propone adoptar la metodología de Investigación Acción Participativa. En lugar de importar modelos teóricos, el Instituto Nacional de Salud Mental debe sistematizar sus propias experiencias de éxito y fracaso en la reinserción comunitaria, generando una "teoría local" que fundamente sus protocolos de atención.

Categorícamente, la gerencia social en salud solo será efectiva si se basa en la evidencia. El Trabajo Social tiene el mandato legal y la posición estratégica para liderar este cambio, pasando de ser un ejecutor de trámites a ser el arquitecto de la inteligencia social del sistema de salud.





Conclusiones

La investigación realizada permite afirmar que la intersección entre la gerencia social, la salud pública y el trabajo social en Panamá se encuentra en un punto de inflexión crítico. Tras el análisis exhaustivo de la normativa legal, contrastada con la realidad operativa del Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental, se derivan las siguientes conclusiones estructurales:

Se concluye que existe una brecha insostenible entre el marco jurídico y la ejecución institucional. Panamá cuenta con una legislación de avanzada específicamente la Ley 16 de 2009 y la Ley 364 de 2023 que redefine al Trabajo Social como una profesión de alto nivel gerencial, dotada de competencias para la dirección, planificación e investigación científica. Sin embargo, la cultura organizacional del sistema de salud sigue operando bajo la inercia del Código Sanitario de 1947. Esta estructura anacrónica y biomédica ha confinado al profesional a un rol de "tramitador administrativo", subutilizando sistemáticamente el capital humano calificado que el Estado ha formado para liderar la gestión del bienestar. La gerencia social, por tanto, existe *de jure* (en la ley) pero no *de facto* (en la práctica), lo que representa una pérdida de eficiencia para el Estado.

La gestión de los recursos en el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Salud Mental opera, en gran medida, "a ciegas". La falta de investigación operativa y de sistemas de información social estandarizados ha provocado que la toma de decisiones gerenciales se base en la tradición histórica y



no en la evidencia empírica actual. Esta carencia tiene consecuencias tangibles: perpetúa la inequidad en la distribución del presupuesto, concentrando recursos en hospitales de tercer nivel y descuidando la atención primaria, simplemente porque no existen datos "duros" que cuantifiquen la carga social de la enfermedad en las comunidades. Se concluye que sin investigación que visibilice los determinantes sociales, la gerencia es incapaz de generar verdadero Valor Público, limitándose a administrar la precariedad.

En el ámbito específico de la Salud Mental, la ausencia de investigación rigurosa se convierte en un riesgo clínico. El proceso de desinstitucionalización el tránsito del manicomio a la comunidad está fallando en su implementación práctica, evidenciado por el fenómeno de la "puerta giratoria" (reingresos constantes) . Este estudio concluye que el fracaso en la reinserción social no se debe a la falta de voluntad médica, sino a la falta de investigación social previa sobre la capacidad de soporte de las redes familiares. La investigación social diagnóstica es, por tanto, un requisito *sine qua non* para garantizar los derechos humanos de los pacientes; sin ella, el traslado a la comunidad puede convertirse en un acto de abandono institucional.

Finalmente, se concluye que, para superar el modelo asistencialista, es imperativo implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento dentro de los departamentos de Trabajo Social. Esto implica tres transformaciones urgentes:





Instrumental: La sustitución de informes narrativos por una Ficha Social Única Digital que permita el análisis estadístico de los determinantes sociales. Normativa: La institucionalización del "tiempo protegido" para la investigación dentro de la jornada laboral, reconociendo que la sistematización de datos es parte integral de la atención. Formativa: La capacitación del talento humano en metodologías de investigación-acción, empoderando al trabajador social para que deje de ser un espectador de las políticas de salud y se convierta en un productor de la inteligencia social necesaria para reformarlas.

En definitiva, la investigación no es un lujo académico para el Trabajo Social en salud; es la herramienta estratégica indispensable para transitar de una administración burocrática a una Gerencia Social eficiente, humana y basada en evidencia.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta d.). Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de Panamá. (1947). *Ley 66 del 10 de noviembre de 1947, por la cual se aprueba el Código Sanitario*. Gaceta Oficial 10467.
- Asamblea Nacional de Panamá. (2009). *Ley 16 del 12 de febrero de 2009, que establece el escalafón y la nomenclatura de cargos de las trabajadoras y los trabajadores sociales*. Gaceta Oficial 26226.
- Asamblea Nacional de Panamá. (2023). *Ley 364 del 6 de febrero de 2023, que establece la normativa para la protección de la salud mental*. Gaceta Oficial Digital.





- Cohen, E., & Franco, R. (2005). *Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Siglo XXI Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Kisnerman, N. (1998). *Pensar el trabajo social: una introducción desde el construccionismo*. Lumen.
- Kliksberg, B. (2000). *Hacia una gerencia social eficiente*. Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- Ministerio de Salud. (2024). *Normas Técnicas y Administrativas de Salud Mental*. Panamá: Ministerio De Salud.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) y Ministerio de Salud. (2011). *Informe sobre el Sistema de Salud Mental en Panamá (IESM)*. OMS/MINISTERIO DE SALUD.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2022). *La importancia de la gestión en salud pública*. OPS.
- Rousseau, D. M. (2006). ¿Existe algo así como "gestión basada en la evidencia"? *Revisión de la Academia de Gestión*, 31(2), 256-269.
- Solar, O., & Irwin, A. (2010). *Un marco conceptual para la acción sobre los determinantes sociales de la salud*. Organización Mundial de la Salud.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Análisis de los estándares de calidad para optimizar la producción y servicios en los principales puertos de Panamá mediante la relación de variables 2025

Analysis of quality standards to optimize production service in the main ports of Panama through the relationship of variables 2025

Análise dos padrões de qualidade para otimizar a produção e os serviços nos principais portos do Panamá por meio da relação de variáveis 2025.

Rosibel Ríos Marín

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
rosibel.rios@up.ac.pa  <https://orcid.org/009-0007-2298-5145>

Jorge Luis Martínez Ramírez

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
jorgel.martinez@up.ac.pa  <http://orcid.org/0000-0002-1036-6167>

Caridad Milagros Falquez Sánchez

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
caridad.falquez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0000-0001-5658-1594>

Michael Joel Castillo González

Universidad de Panamá, Facultad de Ingeniería, Panamá
michael.castillo-g@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0007-0466-863X>

Fecha de recepción: 25/2/26

Fecha de aceptación: 29/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a10181>

Resumen

La calidad de los servicios portuarios constituye un factor estratégico para la competitividad económica de Panamá, debido a su posición geográfica privilegiada y a la relevancia del Canal de Panamá como eje articulador del comercio marítimo internacional. En este contexto, los estándares de calidad aplicados a las operaciones portuarias desempeñan un papel fundamental en la eficiencia logística, la





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



atracción de inversiones, la generación de empleo y el fortalecimiento del desarrollo económico sostenible del país. El objetivo de esta investigación fue analizar los estándares de calidad orientados a la optimización de los servicios en los principales puertos de Panamá, estableciendo la relación entre la eficiencia en la atención de buques y la calidad en el manejo de carga. La investigación se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, que integró técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Se realizó una revisión documental de literatura científica especializada, informes técnicos y documentos emitidos por organismos vinculados al sector marítimo-portuario. Asimismo, se recopilaron datos provenientes de agentes de carga, exportadores e importadores, con el propósito de evaluar su percepción sobre la calidad de los servicios, la eficiencia operativa, la seguridad y la transparencia de las operaciones portuarias. Las variables analizadas fueron las horas promedio de atención a los buques en muelle y el tiempo promedio de despacho de contenedores. Los resultados evidenciaron que más del 90 % de los puertos analizados cumplen con los estándares de eficacia previamente establecidos. Además, se identificó una fuerte relación positiva entre ambas variables, demostrando que una reducción en el tiempo de atención de los buques se asocia con una mayor rapidez en el despacho de contenedores. En conclusión, el análisis realizado permitió formular recomendaciones orientadas a fortalecer los estándares de calidad y optimizar el desempeño operativo de los principales puertos de Panamá, contribuyendo así a la competitividad y sostenibilidad del sistema portuario nacional.

Palabras Clave: Control de calidad, desarrollo sostenible; transporte marítimo; gestión industrial.

Abstract

The quality of port services is a strategic factor for Panama's economic competitiveness, given its privileged geographic location and the importance of the Panama Canal as a key link in international maritime trade. In this context, the quality standards applied to port operations play a fundamental role in logistical efficiency, attracting investment, generating employment, and strengthening the country's sustainable economic development. The objective of this research was to analyze the quality standards aimed at optimizing services in Panama's main ports, establishing the relationship between efficiency in vessel service and cargo handling quality. The research was conducted using a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative techniques to obtain a comprehensive understanding of the phenomenon under study. A literature review was carried out, including specialized scientific literature, technical reports, and documents issued by organizations linked to the maritime-port sector.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Data was also collected from freight forwarders, exporters, and importers to assess their perceptions of service quality, operational efficiency, safety, and transparency in port operations. The variables analyzed were average vessel wait times at the dock and average container dispatch time. The results showed that over 90% of the ports analyzed meet the previously established efficiency standards. Furthermore, a strong positive correlation was identified between these two variables, demonstrating that a reduction in vessel wait times is associated with faster container dispatch. In conclusion, the analysis allowed for the formulation of recommendations aimed at strengthening quality standards and optimizing the operational performance of Panama's main ports, thus contributing to the competitiveness and sustainability of the national port system.

Keywords: Quality control, sustainable development; maritime transport; industrial management.

Resumo

A qualidade dos serviços portuários é um fator estratégico para a competitividade econômica do Panamá, dada a sua localização geográfica privilegiada e a importância do Canal do Panamá como elo fundamental no comércio marítimo internacional. Nesse contexto, os padrões de qualidade aplicados às operações portuárias desempenham um papel fundamental na eficiência logística, atraindo investimentos, gerando empregos e fortalecendo o desenvolvimento econômico sustentável do país. O objetivo desta pesquisa foi analisar os padrões de qualidade voltados para a otimização dos serviços nos principais portos do Panamá, estabelecendo a relação entre a eficiência no atendimento aos navios e a qualidade da movimentação de cargas. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem de métodos mistos, integrando técnicas quantitativas e qualitativas para obter uma compreensão abrangente do fenômeno em estudo. Foi realizada uma revisão da literatura, incluindo literatura científica especializada, relatórios técnicos e documentos emitidos por organizações ligadas ao setor marítimo-portuário. Dados também foram coletados de agentes de carga, exportadores e importadores para avaliar suas percepções sobre a qualidade do serviço, a eficiência operacional, a segurança e a transparência nas operações portuárias. As variáveis analisadas foram o tempo médio de espera dos navios no cais e o tempo médio de despacho de contêineres. Os resultados mostraram que mais de 90% dos portos analisados atendem aos padrões de eficiência previamente estabelecidos. Além disso, foi identificada uma forte correlação positiva entre essas duas variáveis, demonstrando que a redução do tempo de espera dos navios está associada a uma expedição mais rápida de contêineres. Em conclusão, a análise permitiu a formulação de recomendações com o objetivo de fortalecer os padrões de qualidade e





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



otimizar o desempenho operacional dos principais portos do Panamá, contribuindo, assim, para a competitividade e a sustentabilidade do sistema portuário nacional.

Palavras-chave: Controle de qualidade, desenvolvimento sustentável; transporte marítimo; gestão industrial.

Introducción

El sector marítimo y logístico es un pilar fundamental de la economía de Panamá, dada su posición estratégica como centro de tránsito global y operador del Canal interoceánico. Los puertos panameños son nodos vitales en las cadenas de suministro mundiales, y su eficiencia y calidad de servicio tienen un impacto directo en la competitividad nacional y regional. En un entorno de comercio internacional cada vez más exigente, la optimización del servicio portuario se convierte en una prioridad ineludible.

Los puertos son conocidos, como centros de actividades económicas, y para que estos operen deben de tener un ordenamiento desde lo operativo hasta lo jurídico, en esta última parte existe un elemento formal el cual es, la ley primera de 1991, en la cual se aprueba el desarrollo de las actividades portuarias, siempre y cuando este tipo de operaciones estén inspeccionadas por el estado. (Carrillo y Romo, s. f., p. 4)

Esta investigación aborda la necesidad crítica de analizar los estándares de calidad vigentes en los principales puertos de Panamá con el objetivo final de optimizar el servicio ofrecido. Dicha optimización no solo implica reducir tiempos de espera y mejorar la gestión de carga, sino también



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



garantizar la satisfacción del cliente (líneas navieras, agentes de carga, etc.) y la sostenibilidad operativa a largo plazo.

En análisis de datos, uno de los primeros pasos para entender el comportamiento de un fenómeno es estudiar cómo se relacionan dos variables numéricas. Para ello, usamos el análisis de correlación, una técnica clave para detectar patrones y preparar el terreno para modelos predictivos más complejos. ¿Qué tanto cambia una variable cuando cambia la otra?, la correlación nos ayuda a responder esta pregunta.

La investigación analiza dos componentes fundamentales del desempeño portuario: la calidad en el manejo de carga y la transparencia en la atención al cliente. Para ello, se consideran dos variables de estudio. La variable dependiente es el Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (TDC), medido en horas, el cual representa la eficiencia y calidad del manejo de la carga. Por su parte, la variable independiente es el Tiempo Promedio de Atención por Buque (HAB), también medido en horas, que refleja el nivel de eficiencia operativa y transparencia en la atención de los servicios portuarios.

Se plantea la existencia de una correlación positiva significativa entre ambas variables. En este sentido, una menor cantidad de horas de atención por buque (HAB bajo) tiende a estar asociada con una reducción en el tiempo de despacho de contenedores (TDC bajo), lo que evidencia una mayor eficiencia en la cadena logística portuaria. Por el contrario, un incremento en las horas de atención por buque





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



(HAB alto) suele reflejar condiciones de congestión operativa que afectan negativamente el flujo de las operaciones, provocando un aumento en el tiempo requerido para el despacho final de la carga (TDC alto). En consecuencia, la optimización de la atención a los buques constituye un factor clave para mejorar la eficiencia global de los procesos de carga y descarga en los puertos.

El presente análisis, proyectado al año 2025, busca establecer una hoja de ruta para que los puertos panameños eleven consistentemente sus estándares, asegurando su posición como líderes en la prestación de servicios marítimo-logísticos de clase mundial.

De acuerdo con Roy-García et al., (2019), la “correlación es una medida estadística que permite determinar la intensidad y la dirección de la relación existente entre dos variables cuantitativas, indicando el grado en que ambas varían conjuntamente”.

“Medir la eficiencia portuaria y establecer parámetros para su medición es fundamental para un operador portuario, dándosele cada vez más importancia el compararse con competidores similares, facilitando la toma de decisiones gerenciales oportunas.” (Vega & Álvarez, 2023, p. 1)

Los puertos del siglo XXI se ven obligados a mejorar su eficiencia y a generar ventajas comparativas, esto con el objeto de asegurar el flujo de tráfico, con equipos más adecuados para mejorar el rendimiento, reduciendo los tiempos de atraque y los retrasos. Un indicador de





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



eficiencia portuaria es realmente una medida de las ineficiencias existentes, que se evalúa con

los puertos más eficientes. (Sarmiento, s. f., p. 1)

Esta prueba permite cuantificar la magnitud de la correlación entre dos variables y ayuda a predecir valores. Si estas variables tuvieran una correlación perfecta se podría inferir el valor de la variable Y conociendo el valor de X. Debido a estas ventajas, la correlación es una de las pruebas más usadas en el ámbito clínico, ya que además de medir la dirección y magnitud de la asociación de dos variables, es uno de los fundamentos de los modelos de predicción, como los modelos de regresión lineal, logística y riesgos proporcionales de Cox. (Roy-García et al., 2019, p. 1)

Principales Puertos de Panamá y sus Características

1. Puerto de Balboa (Ciudad de Panamá, Pacífico)

Ubicación: Entrada del Canal de Panamá, lado Pacífico. Administración: Panama Ports Company (Hutchison Ports).

Características: Es el principal puerto del litoral Pacífico panameño. Cuenta con modernas grúas pórtico, amplias zonas de almacenamiento y conexión ferroviaria con Colón. Se especializa en contenedores, carga general y transbordo internacional. Tiene gran capacidad de movilización de TEUs (contenedores estándar de 20 pies). Opera 24/7 y es punto clave en la ruta Asia-América.

2. Puerto de Colón (Caribe)

En realidad, “Colón” incluye varios terminales importantes:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



a) Manzanillo International Terminal (MIT)

Ubicación: Colón, entrada atlántica del Canal.

Administración: Manzanillo International Terminal (subsidiaria de Carrix SSA Marine).

Características: Uno de los más grandes y tecnológicamente avanzados de América Latina. Alta eficiencia en manejo de contenedores y carga de transbordo. Equipado con sistemas automatizados de control logístico. Conexión directa con la Zona Libre de Colón y el ferrocarril interoceánico.

b) Colon Container Terminal (CCT)

Administración: Panama Ports Company (Hutchison Ports).

Características: Especializado en contenedores y carga a granel.

Enfocado en el transbordo regional y atención de buques post-Panamax. Infraestructura moderna, con patios amplios y grúas de última generación.

c) Cristóbal Port Terminal

Administración: También operado por PPC (Hutchison Ports).

Características: Uno de los puertos más antiguos de Panamá, modernizado para carga mixta. Facilita operaciones de combustibles, vehículos, carga general y contenedores. Alta conectividad terrestre y ferroviaria con la Zona Libre y el resto del país.

3. Puerto de PSA Panamá (Pacífico, Rodman)

Administración: PSA International (Singapur).





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES



Características: Puerto moderno ubicado cerca del Canal de Panamá (lado Pacífico). Diseñado para atender megabuques post y neo-Panamax. Alta eficiencia en transbordo de contenedores. Tecnología avanzada en control logístico y manejo automatizado de carga.

4. Puerto de Vacamonte (Arraiján, Pacífico)

Administración: Autoridad Marítima de Panamá (AMP).

Características: Principal puerto pesquero e industrial del país. Enfocado en el procesamiento y exportación de productos del mar. Alberga plantas de refrigeración, astilleros y talleres navales.

5. Puerto de Bocas del Toro y Puerto Almirante

Ubicación: Provincia de Bocas del Toro (Caribe occidental).

Administración: AMP y empresas privadas (Chiquita Panamá, entre otras).

Características: Enfocados en exportación de banano y productos agrícolas. Manejan también carga general y cabotaje local. Infraestructura más limitada que los puertos del Canal, pero vital para la economía local.

6. Puerto de Aguadulce (Coclé, Pacífico)

Administración: AMP.

Características: Se especializa en exportación de minerales, cemento y productos agroindustriales. Importancia regional para el interior del país.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Panamá es un país con una franja costera muy importante en los océanos Pacíficos y Atlántico. Esto proporciona una extraordinaria oportunidad para desarrollar una red de puertos nacionales dedicados no sólo al manejo de carga contenerizada, sino a una diversidad de otros tipos de cargas tanto para el mercado local e internacional. Los puertos panameños dentro del Sistema Portuario Nacional (SPN) se dividen en dos grupos: puertos privados y puertos estatales. Los puertos privados han sido otorgados a operadores portuarios luego de un proceso de privatización de algunos puertos estatales (concesión). Los puertos estatales siguen operados por el Estado bajo la administración de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) y básicamente proporcionan servicios de atraque y otros servicios afines para los usuarios locales y de cabotaje. (Carrillo & Romo, s. f., p. 1)

Medir la eficiencia portuaria y establecer parámetros para su medición es fundamental para un operador portuario, dándosele cada vez más importancia el compararse con competidores similares, facilitando la toma de decisiones gerenciales oportunas. (Vega & Álvarez, 2023, p. 1)

Materiales y Métodos



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



“El conocimiento es considerado como el punto de inicio de toda investigación científica, su búsqueda implica el uso de procesos sistemáticos que puedan dar respuestas a las problemáticas existentes de un fenómeno determinado.” (Talavera, 2020, p. 5)

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales podemos mencionar las experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, periódicos y tesis), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias y aun presentimientos. Sin embargo, las fuentes que originan las ideas no se relacionan con la calidad de éstas. (Collado & Lucio, s. f., p. 18)

La metodología que se realizó fue la siguiente, se identifican las variables de estudio de la investigación y se procede a encontrar los datos, para ello se elaboró un instrumento de medición mediante la operacionalización de las variables.

La operacionalización de las variables es el proceso donde se conceptualiza las variables de estudio se desarrolla las dimensiones y se procede a crear los indicadores lo que permite crear las preguntas que forma el cuestionario que se denominará instrumento de medición que servirá para realizar la técnica de la encuesta. Su importancia está asociada a la validez de constructo, una correcta operacionalización previene tanto la inclusión de medidas que no aporta información substantiva al objeto de estudio, como el olvido de elementos importantes,





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



contribuyendo así a la validez de constructo. En otras palabras, garantiza la coherencia entre las variables involucradas en las hipótesis de trabajo y las porciones de realidad sujetas a medida. (Alvarez & Martínez-Olmo, s. f., p. 2)

La validación del instrumento medición denominado cuestionario se realizó por medio del alfa de Cronbach donde se determinó por medio del software SPSS con un 91% de confiabilidad.

Primeramente, es oportuno destacar, y ya algo se ha dejado ver al respecto, que de manera “natural” el coeficiente de consistencia interna a de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: homogeneidad. De tal manera que su utilidad original se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conformen un único dominio, esto es, una variable o rasgo único. (Virla, s. f., p. 5)

Con la aplicación del instrumento de medición a 80 funcionarios del puerto en operaciones cotidianas se obtuvo los datos para su respectivo análisis. Como el estudio de investigación se realiza para encontrar la relación entre dos variables de estudio se procedió al análisis de los datos. Los datos son analizados de la siguiente manera:

La prueba de normalidad, esta prueba determina si los datos de estudio de la investigación tienen un comportamiento de la campana de Gauss o tienen una distribución normal el cual determina el uso de





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



las pruebas paramétricas o no paramétricas. En el análisis de los datos presentó que el P-valor > 0.05 lo que determina que tienen un comportamiento respecto a la distribución normal lo que conduce a utilizar pruebas paramétricas.

Como señala Moráquez- Iglesias et al, (2015):

La prueba consiste en la especificación de la distribución de frecuencia acumulativa que ocurriría bajo la distribución teórica y su comparación con la distribución de frecuencia acumulativa observada o real. La distribución teórica representa lo conforme a H_0 (hipótesis de nulidad que niega lo que se quiere demostrar) y se determina el punto en el que estas dos distribuciones (real y teórica) muestran las mayores divergencias o diferencias. La referencia a la distribución muestral indica si hay probabilidad de divergencia tan grande basada en el azar. Esto quiere decir, que la distribución muestral indica que una divergencia de la magnitud observada probablemente ocurriría si las observaciones fueran realmente una muestra aleatoria de la distribución teórica. (*p. 84*)

Este resultado nos pronostica el uso de pruebas paramétricas por el comportamiento de los datos. El objetivo de la investigación es relacionar dos variables cuantitativas, Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas) y Horas Promedio de Atención por Buque (Horas). Las variables de estudio tienen una distribución normal y ambas variables son cuantitativas se procede al uso de la prueba estadística paramétrica denominada Prueba de Pearson.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La prueba de Correlación de Pearson es una prueba paramétrica que se utiliza para determinar la correlación entre dos variables cuantitativas y tiene un comportamiento respecto a la distribución normal.

El coeficiente de correlación de Pearson es una medida considerablemente utilizada en diversas áreas del quehacer científico, desde estudios técnicos, econométricos o de ingeniería; hasta investigaciones relacionadas con las ciencias sociales, del comportamiento o de la salud. Es precisamente esta extensa y profusa divulgación una de las razones que explicaría el uso indebido que se le da a esta herramienta estadística, especialmente en aquellos escenarios en los que debe ser interpretada correctamente o en los que se tienen que comprobar las suposiciones matemáticas que la sustentan. (Lalinde et al., 2018, p. 2)

En la ingeniería; por ejemplo, se ha empleado recientemente para evaluar el efecto de la deformación del viento en modelos de validación aerodinámica³ o para estimar la rapidez con que este fluido pasa a través de turbinas generadoras de energía⁴. También ha tenido una aplicación importante en la industria petrolera, desde las fases de exploración, perforación y completación, hasta aspectos relacionados con la proyección de nuevos yacimientos en suelos marinos. (Lalinde et al., 2018, p. 1)



Resultados y Discusión

Una vez obtenidos los datos de las variables de estudio se procedió al análisis de la siguiente manera:

Se elabora la hipótesis para la demostración si los datos tienen un comportamiento de acuerdo a la distribución o campana de Gauss.

Figura 1

Proceso para obtener la Prueba de Normalidad

Paso 1: Plantear la hipótesis de normalidad

H_0 : Los datos siguen una distribución normal

H_1 : Los datos no siguen una distribución normal

Paso 2: Nivel de significancia

$NC = 0.95$

$\alpha = 0.05$ (Margen de error)

Paso 3: Prueba de normalidad

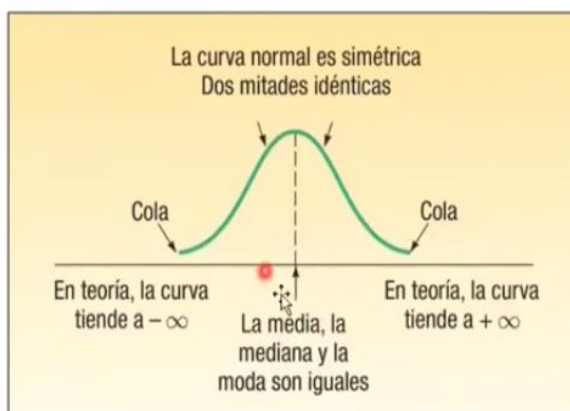
Si $n > 50$ se aplica Kolmogorov – Smirnov

Si $n \leq 50$ se aplica Shapiro – Wilk

Paso 4: Estadístico de prueba

Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0

Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ se acepta la H_0 y se rechaza la H_1



Activar

Nota: La Figura 1 presenta el procedimiento del proceso para realizar la prueba de normalidad: Plantear la hipótesis de normalidad, el nivel de significancia, prueba de normalidad y el estadístico de prueba



De acuerdo al planteamiento son sesenta datos por cada variable que se analizan en el programa SPSS versión 25, tomando como base la prueba de Kolmogorov – Smirnov por tener los datos mayores de 50, y se obtiene como resultado:

Tabla 1

Resumen del procesamiento de datos

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%
Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)	60	100.0%	0	0.0%	60	100.0%



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La tabla 1 muestra el resultado del procesamiento de datos donde representa la cantidad de datos por variable de estudio e indica que se analizó el 100% de datos en el programa SPSS que corresponde a sesenta datos por cada variable de estudio

Tabla 2

Resultados de la prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo Promedio de						
Despacho de	.036	60	.200*	.994	60	.991
Contenedores (Horas)						
Horas Promedio de						
Atención por Buque	.048	60	.200*	.981	60	.491
(Horas						

Nota. *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



La tabla 2 muestra el resultado de la prueba de normalidad aplicado a las dos variables de estudio: Tiempo promedio de despacho de contenedores (Horas) y Horas promedio de atención por buque (Horas). En él se muestra que el P-valor es mayor que el nivel de significancia.

Prueba de correlación de Pearson

1. Hipótesis

Hipótesis del Investigador/Alternativa (H_1)

H_1 : Las Horas Promedio de Atención por Buque (Horas) se relaciona con las Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)

Hipótesis Nula (H_0)

H_0 Las Horas Promedio de Atención por Buque (Horas) no se relaciona con las Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia (α) es el máximo error que estaremos dispuestos a tolerar

Por lo general se utilizan dos valores:

En las ciencias sociales y en la mayoría de las investigaciones $\alpha = 0.05 = 5\%$

En las ciencias médicas $\alpha = 0.01 = 1\%$





3. Intervalos de confianza (1- alfa) o nivel de confianza

Es el complemento del nivel de significancia. Si el nivel de significancia es 0.05 (5%) entonces el intervalo de confianza es de 0.95 (95%)

P-valor. Es el error real que cometemos al afirmar que existe que existe correlación

4. Regla de decisión

Si p-valor > alfa = 0.05 Aceptamos la H_0

Si el p-valor < alfa= 0.05 Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos H_1

Tabla 3

Resultado de la prueba de Pearson

Correlaciones			
		Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)	Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)
Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas)	Correlación de Pearson	1	.754**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	60	60
Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)	Correlación de Pearson	.754**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	60	60

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS



La tabla 3 muestra el resultado del análisis de los datos mediante la prueba de correlación de Pearson. La prueba evidencia la correlación de las dos variables de estudio por medio del valor del P-valor es menor que el grado de significación

En el resultado de la prueba de Pearson se tiene que el p-valor es $0.000 < 0.05$ (Nivel de significancia alfa) con lo cual se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 a partir de ello se tiene evidencia para afirmar que existe relación entre la variable Tiempo Promedio de Despacho de Contenedores (Horas) y Horas Promedio de Atención por Buque (Horas)

El resultado presenta un coeficiente de correlación de 0.754 que el autor Hernández Sampieri y Mendoza (2018) presenta una correlación positiva de magnitud media, eso quiere decir que, si el endomarketing presenta mejoras, el compromiso organizacional también mejorara en mismo sentido y magnitud

Conclusiones

1. Existencia de relación significativa de acuerdo a la hipótesis planteada:

Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre los estándares de calidad implementados y la optimización del servicio portuario, lo que confirma que la aplicación de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



buena práctica de calidad incide directamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del usuario.

2. Impacto en la competitividad en la atención al cliente:

Se concluye que la mejora continua de los estándares de calidad fortalece la competitividad de los puertos panameños, permitiéndoles mantener su liderazgo regional frente a otros puertos del continente.

3. Gestión y desempeño operativo en puerto nacionales:

La investigación demuestra que los puertos con mayor cumplimiento de estándares internacionales presentan un mejor desempeño operativo, evidenciado en tiempos de respuesta más cortos, reducción de errores logísticos y mayor seguridad en las operaciones.

4. Importancia de la estandarización y normalización:

La aplicación uniforme de estándares de calidad contribuye a una mayor coherencia en los procesos de atención al cliente, carga y descarga, asegurando un servicio más confiable y predecible.

5. Relación directa entre calidad y servicio con el cliente:



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



Se confirmó que la calidad del servicio portuario depende en gran medida del nivel de implementación de los estándares de gestión de calidad, destacando la necesidad de fortalecer políticas y mecanismos de control interno.

6. Existe una correlación alta entre el cumplimiento de normas de calidad y la percepción positiva del servicio por parte de los usuarios portuarios.
7. La formación del personal y el control de procesos son variables mediadoras que potencian la relación entre calidad y servicio.
8. La tecnificación y digitalización de procesos emergen como factores clave para sostener altos estándares de calidad.
9. Se identificó que los puertos con certificaciones internacionales presentan mejores indicadores de rendimiento y satisfacción.
10. La gestión de calidad y la normalización debe ser vista como un enfoque integral y no solo como un requisito normativo, para asegurar resultados sostenibles en el servicio portuario.

Referencias Bibliográficas

Alvarez, M. R., & Martínez-Olmo, F. (s. f.). *Operacionalización de conceptos/variables*.

Carrillo, E. Y. A., & Romo, E. M. A. (s. f.). *Análisis portuario y estándares de calidad de los principales puertos de Colombia*.





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Collado, C. F., & Lucio, P. B. (s. f.). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.

Lalinde, J. D. H., Castro, F. E., & Rodríguez, J. E. (2018). *Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: Definición, propiedades y suposiciones*. 37.

Moráguez-Iglesias, A., Espinosa-Torres, M. D. P., & Gaspar- Huerta, A. (2015). La prueba de hipótesis Kolmogorov-Smirnov para dos muestras pequeñas con una cola. *Luz*, 14(1), 78-90.

¿Qué es la correlación estadística y cómo interpretarla? (2020, julio 6). Máxima Formación.

<https://www.maximaformacion.es/blog-dat/que-es-la-correlacion-estadistica-y-como-interpretarla/>

Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., Palacios-Cruz, L., Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R.,

Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: No toda correlación implica causalidad. *Revista alergia México*, 66(3), 354-360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>

Sarmiento, A. E. (s. f.). *Formulación de indicadores de eficiencia y servicio del sistema portuario colombiano*.

Talavera, F. J. H. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99-119.

Vega, W. A. I., & Álvarez, H. (2023). Comparación y análisis de eficiencias de puertos panameños y puertos cercanos al Canal de Panamá a través del Análisis Envolvente de Datos. *Prisma Tecnológico*, 14(1), 78-86. <https://doi.org/10.33412/pri.v14.1.3005>

Virla, M. Q. (s. f.). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*.