

Xihmai

humanidad



Universidad
La Salle[®]
Pachuca

ISSN: 2954-3967
Volumen XIX
enero-junio 2024
INDEXADA Y ARBITRADA

Publicación semestral autorizada por la Comisión Editorial de la Universidad La Salle Pachuca

PRESIDENTE DEL CONSEJO

Dr. José Antonio Vargas Aguilar, fsc.

RECTORA

Dra. María de Lourdes Lavaniegos González

VICERRECTOR

L.C.E. Juan Carlos Gómez Ríos

DIRECTORA DE LA REVISTA

Mtra. Jessica N. Enciso Arredondo
Universidad La Salle Pachuca

SECRETARIO GENERAL

Dr. Jesús Ignacio Panedas Galindo
Universidad La Salle Pachuca

CONSEJO EDITORIAL INTERNO

L.C.E. Diego José Martínez Gayón

Director de la Facultad de Ciencias Humanas
de la Universidad La Salle Pachuca, México

L.C.E. Juan Carlos Gómez Ríos

Vicerrector de la Universidad La Salle Pachuca,
México

Dr. Jesús Ignacio Panedas Galindo

Director de Posgrado de la Universidad La Salle
Pachuca, México.

Dra. Edith Lima Báez

Catedrática de la Universidad La Salle Pachuca,
México.

CONSEJO EDITORIAL EXTERNO

Dr. Miguel Monroy Farías

Docente Investigador de la Universidad Nacional
Autónoma de México, México.

Dra. Concepción Barrón Tirado

Docente Investigadora de la Universidad
Nacional Autónoma de México, México.

Dr. Manuel Alberto Morales Damián

Coordinador de Investigación y Posgrado del Instituto
de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad
Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Dra. Laura Elena Sotelo Santos

Investigadora del Centro de Estudios Mayas,
Instituto de Investigaciones Filológicas
de la Universidad Nacional Autónoma de
México, México.

Dra. Claudia Teresa Gasca Moreno

Profesora Investigadora de la División
de Ciencias Sociales y Humanidades,
Departamento de Estudios Sociales, Universidad
de Guanajuato, México.

Dr. Iván Darío Toro Jaramillo

Coordinador Proyecto de Investigación
ASCOLFA Universidad de Medellín,
Colombia.

Dr. Alfonso Macedo Rodríguez

Docente Investigador de la Universidad
Autónoma Metropolitana-Iztapalapa,
México

EDITOR

Universidad La Salle Pachuca

CORRESPONDENCIA

Revista *Xihmai*, San Juan Bautista de La
Salle No. 1, San Juan Tilcuautla, San Agustín
Tlaxiaca, Hidalgo, C. P. 42160.

XIHMAI, año 19, No. 37, enero-junio de 2024,
es una publicación semestral editada por
la Universidad La Salle de Pachuca A.C., Av.
San Juan Bautista de La Salle No. 1, San Juan
Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, C.
P. 42160. Tel. +52 (771) 7170213 ext. 1415. Correo
electrónico: xihmai@lasallep.edu.mx Página web:
<https://revistas.lasallep.edu.mx/index.php/xihmai>

Editor responsable: Jessica N. Enciso
Arredondo. Correo electrónico:
jenciso@lasallep.edu.mx Reservas de
Derechos al Uso Exclusivo: No. 04-2022-
062315202100-102, otorgada por el
Instituto Nacional de Derechos de Autor. Las
opiniones expresadas por los autores de los
trabajos publicados no reflejan
necesariamente la postura del editor ni de la
institución.

El contenido de esta revista esta bajo la
licencia Creative Commons Attribution 4.0
International License. Fecha de última
modificación, 30 de junio de 2024.

Xihmai 2

CONTENIDO

EDITORIAL

Jessica N. Enciso Arredondo	5-8
--------------------------------------	-----

ARTÍCULOS

Ser Gay en Cuarentena. Efectos del Aislamiento en la (Re)Construcción de la Identidad, 2020-2023 Alejandro Ávila Huerta	
--	--

Being Gay in Quarantine. The Effects of Isolation in the (Re)Construction of Identity, 2020-2023	9-62
---	------

Estudio de Caso Aplicado a una Agencia Financiera Chiclayana Sobre las Características del Liderazgo de los Directivos Millennial en 2021 Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén	
--	--

Case Study Applied to A Financial Agency in Chiclayo on The Leadership Characteristics of Millennial Managers In 2021	63-96
--	-------

La Gestión de los Servicios Públicos en los Municipios Hídalguenses. ¿Existe la Innovación? Israel Cruz Badillo	
--	--

Public Service Management in the Municipalities of Hidalgo. is There Innovation?	97-128
---	--------

La Metodología del Marco Lógico como Herramienta para la Solución de Problemas Empresariales
Diego Antonio Herrera Hernández

The Logical Framework Methodology as A Tool for Solving Business Problems
.....129-172

El Término «Hora» en el Apocalipsis
Jesús Ignacio Panedas Galindo

The Term «Hour» In the Apocalypse
.....173-200

Un Estado del Arte: Las TIC como Herramienta de Apoyo para la Educación Superior en México Durante y Pospandemia de COVID-19
Erik Moreno Gutiérrez

A State of The Art: ICT as A Support Tool for Higher Education in Mexico During and Post-Pandemic of Covid-19
.....201-232

RESEÑA

Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Giovanna Fiume
.....233-244

NORMAS DE PUBLICACIÓN

.....245-266

PUBLICATION RULES

.....267-288

EDITORIAL

Si un número temático a veces resulta diverso, de un número misceláneo no hay forma de esperar homogeneidad. Afortunadamente, algo que siempre converge en *Xihmai* es la posibilidad de encontrar temas y perspectivas diferentes, contrapuestas, novedosas y, sobre todo, que sea cual sea el tema, la perspectiva, la metodología que rodea las investigaciones o el estilo de escritura del artículo final, el común denominador será —la humanidad—... de por, por y para la humanidad.

Tenemos entonces al Dr. Alejandro Ávila Huerta, quien desde las Ciencias Sociales se dio a la tarea de seguir durante tres años y a través de una serie de entrevistas semiestructuradas a profundidad, los procesos de un grupo de hombres gays mexicanos quienes, a partir del confinamiento por la pandemia de COVID-19, modificaron sus actividades rutinarias y, el distanciamiento social, les afectó de manera social y colectiva en sus procesos identitarios y como parte de una comunidad.

Por otra parte, Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén nos presentan un estudio en una agencia financiera para analizar el liderazgo de los directivos millennial bajo las subcategorías "orientación hacia las tareas" y "orientación hacia las personas". Los resultados son sumamente interesantes y sin duda, podemos ver diferencias concretas en cuanto al liderazgo que ejercían generaciones anteriores como los *baby boomers*.

Otro interesante análisis nos lo presenta el Dr. Israel Cruz Badillo sobre las condiciones de los gobiernos municipales para introducir innovaciones en los procesos de gestión de los servicios públicos. Primero se revisa la importancia de la Administración Pública y algunos aspectos fundamentales de la innovación en la prestación de servicios públicos, para después presentar y analizar los resultados de una serie de cuestionarios que se enviaron a los 84 municipios del estado, pero que, lamentablemente, no todos contestaron. Finalmente, el Dr. propone dos recomendaciones para transitar a la incorporación de prácticas de innovación en la gestión y la prestación de los servicios públicos municipales.

Ahora, no solo se nos presenta un análisis, sino consigo una interesante herramienta para la solución de problemas empresariales: la metodología del marco lógico. Es el Ing. Diego Antonio Herrera Hernández quien encontró en esta metodología una herramienta que facilita la comprensión de las situaciones problemáticas que ocurren en las organizaciones, al sintetizar grandes cantidades de información, por lo que facilita su lógica, entendimiento, seguimiento y evaluación de cada fase y así, pudo dar solución a los problemas que estaba teniendo una empresa de tecnología para el cuidado de la salud en plena pandemia.

Cambiando mirada hacia las Ciencias Humanas, desde la Teología y la Filosofía, el Dr. Jesús Ignacio Panedas Galindo revisa minuciosamente los diferentes contextos en los que el término «hora» aparece en el libro del Apocalipsis, prestando especial atención a las menciones en que el término se relaciona directamente con Dios, para así establecer una relación diacrónica del contenido de estos textos con el significado del mismo término, tanto en las epístolas Juánicas como en el cuarto Evangelio.

En esta ocasión tenemos un interesante estado del arte en el que Erik Moreno Gutiérrez nos muestra a las TIC como las herramientas vitales de apoyo para la educación superior en México durante la pandemia de COVID-19, tal fue su éxito y eficacia en otorgar interesantes resultados y aplicaciones en educación que ahora su implementación perdura pospandemia, y no solo eso, sino que se empiezan a considerar como herramientas para una posible transición de la educación presencial a una completamente virtual o, por lo menos, semipresencial.

Finalmente, la Dra. Giovanna Fiume nos regala una interesante y fuertemente sustentada reseña sobre el texto de Fernando Ciaramitaro, *Santo Oficio Imperial. Dinámicas Globales y El Caso Siciliano* (2022), mismo que aborda un tema que ha resurgido recientemente desde perspectivas históricas, antropológicas, pero también sociales e inclusive políticas, polémicas, como lo es la religión y la construcción de la monarquía española.

Así que, estimado lector y estimada lectora, tiene ante usted, un número diverso pero rico desde el área que usted se acerque o tenga a bien explorar. Disfrútelo y no dude de que, en esta revista, seguramente habrá un lugar para sus propias reflexiones, hágala suya.

Mtra. Jessica N. Enciso Arredondo¹

¹ Directora Editorial de la revista.

**SER GAY EN CUARENTENA.
EFECTOS DEL AISLAMIENTO EN LA (RE)CONSTRUCCIÓN DE LA
IDENTIDAD, 2020-2023**

**BEING GAY IN QUARANTINE.
THE EFFECTS OF ISOLATION IN THE (RE)CONSTRUCTION OF IDENTITY,
2020-2023**

Alejandro Ávila Huerta

Nota sobre el autor:

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la UNAM. Profesor de la Facultad de Ciencias Humanas y miembro de la Red Extendida de Investigación de la Universidad La Salle Pachuca.



<https://orcid.org/0000-0001-7696-5106>

La investigación contó con el financiamiento de la Red Extendida de Investigación de la Universidad La Salle Pachuca como resultado de su 3ª Convocatoria para la Creación de Grupos de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2021.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: alejandro.avila@lasallep.mx

Recibido:09/02/2024 Corregido:08/04/2024 Aceptado:12/04/2024



Copyright (c) 2024 Alejandro Ávila Huerta. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Xihmai 10

**SER GAY EN CUARENTENA.
EFECTOS DEL AISLAMIENTO EN LA (RE)CONSTRUCCIÓN DE LA
IDENTIDAD, 2020-2023**

**BEING GAY IN QUARANTINE.
THE EFFECTS OF ISOLATION IN THE (RE)CONSTRUCTION OF IDENTITY,
2020-2023**

Resumen

Tomando la cuarentena por COVID-19 como eje —y no como principio ni fin en sí misma—, el artículo explora la afectación que la modificación de actividades rutinarias derivada del distanciamiento social tuvo en el proceso individual y colectivo por el que un grupo de hombres gays mexicanos se identifican a sí mismos y a otros como parte de una comunidad, así como las posibles consecuencias que se extiendan más allá de esta etapa.

Con base en la teoría de la estructuración de Giddens y la metodología de la hermenéutica profunda de Thompson, se estudió una serie de entrevistas semiestructuradas a profundidad realizadas entre 2021 y 2023, a partir de lo cual se concluyó que la reconsideración de formas de percibirse y concebirse a sí mismos dependió de un cúmulo de factores personales y dinámicas sociales adicionales a la orientación sexual que se desarrollaron en un espacio-tiempo más amplio que el del aislamiento.

Lo anterior, sumado a las aceleradas transformaciones sociales de la modernidad líquida y a la vulnerabilidad de un sector sistemáticamente discriminado, dificulta la conformación de identidades y comunidades sólidas y, con ello, la convivencia y el diálogo que podrían contribuir a armonizar las fragmentaciones y diferencias que, de no ser superadas, podrían provocar un refuerzo de la homofobia padecida históricamente.

Palabras clave: *Identidad gay, estudios gays, rutinización, seguridad ontológica, cuarentena.*

Abstract

Taking quarantine by COVID-19 as the axis —and not as the beginning or end in itself—, the article explores the effect that the modification of routine activities derived from social isolation had on the individual and collective process by which a group of Mexican gay men identify themselves and others as part of a community, as well as the possible consequences that extend beyond this stage.

Based on Giddens' structuration theory and Thompson's depth hermeneutics methodology, a series of semistructured in-depth interviews conducted between 2021 and 2023 were studied, from which it was concluded that the reconsideration of the ways of perceiving and conceiving themselves depended on an accumulation of personal factors and social dynamics additional to the sexual orientation that developed in a space-time broader than that of isolation.

This, in addition to the accelerated social transformations of liquid modernity and the vulnerability of a systematically discriminated sector, hinders the formation of strong identities and communities, and so coexistence and dialogue that can contribute to harmonizing fragmentations and differences that, if not overcome, can lead to a reinforcement of the historically suffered homophobia.

Keywords: *Gay identity, gay studies, routinization, ontological security, quarantine.*

Introducción

A mediados de marzo de 2020, la población de México se vio empujada a establecer una rigurosa cuarentena debido a la pandemia de COVID-19. A lo largo de los siguientes dos años, el riesgo epidémico se mantuvo oscilante entre niveles medios, altos y máximos en diferentes etapas de entre dos y cuatro meses cada una que, en conjunto, acumularon un aproximado de doce meses.¹ Pero no fue sino hasta mayo de 2023 que tanto a la Organización Mundial de la Salud como al Gobierno de México decretaron oficialmente el final del estado de emergencia.

Ya que el nivel de riesgo bajo fue la única fase que, a reserva del uso de cubrebocas, permitía la movilidad de manera normal durante esa

¹ El registro de los informes quincenales del semáforo de riesgo epidémico puede consultarse en las redes sociodigitales del Gobierno de México.

temporada, las actividades económicas no esenciales tuvieron limitado su funcionamiento en distintos lapsos y niveles que fueron desde detener por completo sus labores a operar con un máximo de tres cuartas partes de su capacidad en sus instalaciones. Esto perjudicó, entre otros tipos de comercios, a sitios de esparcimiento.

Históricamente, los espacios públicos —incluso, clandestinos— de entretenimiento han sido puntos sumamente importantes, no solo de socialización, sino de construcción identitaria y comunitaria para los hombres gays,² al menos desde principios del siglo XVIII en países como México, con un modelo de organización social occidental, capitalista y moderno.³

La identidad gay se trata de una construcción propia de la modernidad tardía que se distingue de la homosexual (más antigua) porque contempla, no solo la atracción hacia las personas del mismo sexo/género⁴, sino acciones como el reconocimiento de derechos políticos, la creación de espacios de socialización legítimos, el establecimiento de relaciones más sólidas y el sentimiento de pertenencia a una comunidad (Laguarda, 2009, p. 27).⁵

² A pesar de la recomendación de la Real Academia Española de pluralizar la palabra gay como gais (con su consecuente adecuación fonética), el extendido —y prácticamente único— uso popular en México del plural gays (conservando la pronunciación inglesa 'gueís') determinó la forma en que se utilizó en este artículo.

³ Véanse, como muestra, los siguientes ensayos e investigaciones: Eribon, D. (2001). *Reflexiones sobre la cuestión gay*. Anagrama; Fone, B. (2009). *Homofobia. Una historia*. Océano; Laguarda, R. (2009) *Ser gay en la ciudad de México. Lucha de representaciones y apropiación de una identidad, 1968-1982*. CIESAS e Instituto Mora; Laguarda, R. (2011). *La calle de Amberes. Gay street de la Ciudad de México*. UNAM e Instituto Mora; Osorno, G. (2014). *Tengo que morir todas las noches. Una crónica de los ochenta, el underground y la cultura gay*. Debate; Rodríguez, N. (2016) *Los afeminados y otros heterodoxos. Una historia social del homoerotismo masculino en la Ciudad de México, desde la posrevolución a la segunda posguerra*. [Tesis doctoral] COLMEX; Marquet, A. (2017). *Elegebeteando. Voces del tercer milenio*. UAM.

⁴ Se usa la noción sexo/género y el adjetivo sexogenérico para destacar la distinción analítica que puede hacerse entre los aspectos biológicos y culturales de la sexualidad, pero también su indivisibilidad pragmática al constituirse identitariamente, de manera similar a como lo hace Rubin (1986), quien lo concibe como un sistema

⁵ Es importante notar que estas distinciones terminológicas se usan aquí en un plano meramente conceptual, pues en la *praxis* es muy común que gay y homosexual se usen

Sin embargo, se plantea hipotéticamente que la violencia que han vivido quienes se adscriben a ella y las dinámicas sociales propias de la época que estamos viviendo han fomentado que las bases de su identificación compartida correspondan más a las de la comunidad estética delineada por Bauman (2006, p. 8) en el siglo XXI que a las de la comunidad ética referida por Weber (2002, pp. 33-34) un siglo antes. Entre estas se encuentran el individualismo, la incertidumbre y el consumismo, y no el compromiso y el entendimiento de antaño. Esto provoca una comunidad débil y momentánea, basada en una identidad que, al tiempo que se expresa con discreción, cautela o temor, requiere de una reafirmación constante para superar esas imposiciones históricas.

En estas condiciones, ¿cuál fue la afectación que la modificación de actividades rutinarias derivada del distanciamiento social tuvo en el proceso tanto individual como colectivo por el que las personas y los grupos gays se reconocen a sí mismos y a otros como parte de una comunidad? ¿Podría lo anterior tener consecuencias que se extiendan más allá del periodo de cuarentena en las interacciones de los hombres gays entre sí y con el resto de la sociedad, o impactar en dinámicas sociales más amplias de inclusión y exclusión?

Algunas investigaciones desde áreas diversas han alertado sobre los efectos de la pandemia sobre grupos históricamente vulnerados, además del aspecto económico. En el caso de los hombres homosexuales, pueden contarse situaciones ya de por sí complicadas antes de la cuarentena, como el ocultamiento de su orientación sexual, la violencia familiar y doméstica, problemas de salud (incluida la salud mental), la discriminación en los servicios de salud y el trabajo, y la discriminación internalizada, entre otros.⁶

como sinónimos, incluso con la prominencia del primero debido al tono más amable que —como se verá adelante— adquirió en la segunda mitad del siglo XX.

⁶ Véase, por ejemplo: Musas de Metal. Grupo de mujeres gay. (2020). *Necesidades de la población LGBTIQa durante la contingencia por COVID-19 en CDMX*. [Video] Facebook. <https://fb.watch/rLQ3DOrHNX/>; COPRED. (2020). *Informe. Impactos diferenciados por COVID-19: diálogos con organizaciones de la sociedad civil*; Chica, C. (4 de agosto de 2020). *Adaptaciones sociales y de salud reportadas por personas LGBT+ a COVID-19 en la CDMX*. [Conferencia]. Archivos y Memorias Diversas. <https://fb.watch/rLQLPgFq9/>; Mendoza-Pérez, J.C. (2021). *Encuesta mexicana de vivencias LGBT+ ante la COVID-19*. UNAM; Fuentes-

Con el presente artículo, se espera aportar a ese cuerpo de trabajos una visión de las experiencias de un grupo de hombres gays mexicanos en cuarentena en torno a una dimensión aún poco indagada: la identidad y la comunidad, a través de la comprensión de sus mecanismos y dinámicas de autoidentificación. Estos fenómenos afectan nociones tan fundamentales como ‘¿quién soy?’, ‘¿adónde pertenezco?’, ‘¿cómo me relaciono con los otros?’, ‘¿de dónde provengo?’ y ‘¿hacia dónde voy?’, a un nivel tanto subjetivo como colectivo, por lo que se consideró imprescindible estudiarlos no solo en el contexto inmediato, sino en sus raíces más subjetivas, así como en la idea de un futuro proyectado a partir de la cuarentena como acontecimiento que, sin lugar a dudas, dejará una marca histórica de peso en la humanidad.

Es decir, la posibilidad de que los hombres gays reconstruyeran su identidad como tales, durante el aislamiento por la pandemia, derivaría del hecho de que previamente tuvieran una identidad construida para replantearse. Por esto, es importante trazar un recorrido de vivencias y experiencias que en principio no parecen tener una conexión directa con el periodo de cuarentena, pero que sentaron las bases de su identificación como gays y, por lo tanto, tuvieron un efecto considerable en la manera en la que esta se repensó en esta etapa, pues, siguiendo a Lince (2016, p. 321):

La hermenéutica filosófica busca explicar el presente con base en el pasado por medio de las causas que motivan los paradigmas (o iconos) y, a partir de ahí, ya ubicado en el mundo, sabiendo de qué lugar viene, plantearse hacia dónde va o quiere ir. El ejercicio hermenéutico consiste en (...) intentar reconstruir ambientes y hechos que ayuden a explicar las razones de su actuar (...) se trabaja en retrospectiva explicando relaciones que van de efectos a causas.

Marco Teórico: La Teoría de la Estructuración de Anthony Giddens

Desde un paradigma fenomenológico, la identidad es el producto de un proceso social de creación de categorías en las que nos reconocemos y de las que nos distinguimos (Berger y Luckmann, 2001, pp. 216-217). Es importante distinguir este concepto, alusivo a los aspectos dados y

Carreño, M. (2021). *Informe: Impacto diferenciado de la COVID-19 en la comunidad LGBTI+ en México*. COPRED/Yaaj.

constitutivos del ser, del de identificación, referente a aquéllos más volitivos y variables (Baumann, 2001, pp. 165-166).

Por esta razón, hay que destacar que toda identidad requiere, tanto para su definición como para su integración, de una percepción de continuidad temporal que permita la vinculación interpretativa de acciones pasadas, presentes y futuras en la unidad, no solo de una biografía individual, sino de una memoria colectiva (Giménez, 2016).

Aunque para fines analíticos es posible distinguir entre identidad individual y colectiva, pragmáticamente no hay una separación tajante entre ellas. Somos lo que somos como resultado tanto de nuestra forma de percibirnos como de la mirada de los otros.

Por otra parte, en su teoría de la estructuración, Giddens (2011) define la rutinización como una serie de actividades sociales hechas de manera cotidiana (hábitos, costumbres, tradiciones) y mantenidas a lo largo de un espacio-tiempo hasta alcanzar un nivel de institucionalización tal que, a pesar de su carácter normativo, se perciben ordinarias en el día a día (p. 24).

Es importante aclarar que, a pesar de su percepción como algo dado, la rutinización tiene un carácter deliberado e, incluso, reflexivo, y está sujeta a explicación, si bien esta racionalización no siempre se encuentra directamente asequible de manera discursiva en la conciencia de los agentes, sino en su estrato recursivo, esto es, en un nivel de conocimiento más práctico, implícito en su actuar cotidiano (Giddens, 2011, pp. 98, 119).

La relevancia de este concepto está directamente conectada con el de identidad, pues funciona como el fundamento de las propiedades que constituyen los sistemas sociales, los cuales se conforman a partir de la recreación mutua entre la estructura social y las actividades que se desarrollan dentro de ella, y otorgan a los agentes sociales los mecanismos psicológicos necesarios para sustentar una sensación de seguridad ontológica (Giddens, 2011, p. 24).

Con este concepto nos referimos a la confianza que los agentes tienen en que el mundo social es tal como parece ser, incluidos los parámetros existenciales básicos de su propio ser, en tanto unidad imaginaria que ellos han construido de sí mismos y a partir de la cual se reconocen y se relacionan con otros y con su entorno (Giddens, 2011, p. 399).

En concreto, una rutina importa psicológica y socialmente por diversas razones: 1) reduce fuentes inconscientes de angustia, 2) solo a través del registro reflexivo que de ella hacen los agentes sociales podemos aprender la mecánica de su personalidad y, 3) da continuidad a las instituciones sociales, que son tales en virtud de su reproducción en un espacio amplio y un tiempo extendido (Giddens, 2011, pp. 94-95, 308).

Si el ejercicio de una rutina se ve limitado o imposibilitado de alguna manera, todo lo anterior puede verse igualmente socavado. Cuando se presentan circunstancias de carácter impredecible y ruptura radical, que afectan a muchos agentes al mismo tiempo, las rutinas se ven amenazadas, subvertidas e, incluso, destruidas y, con ellas, la certidumbre que generan en los agentes y, en última instancia, el reconocimiento intersubjetivo que constituye su identidad y la cohesión de las comunidades que conforman. A esto, Giddens le llama «situaciones críticas» (2011, p. 95).

Cabe aclarar que una rutina no necesariamente equivale a estabilidad social, pero el orden establecido por ella sí puede persistir a través del cambio social en el espacio y el tiempo, aunque algunos de sus aspectos puedan llegar a verse comprometidos (Giddens, 2011, p. 120).

En este sentido, ¿qué y cómo es lo que se mantiene y lo que se transforma de la identidad y la comunidad gay, así como de las estructuras significativas que las sostienen, al verse complicadas las rutinas a través de las que se expresan y construyen como tales individual y colectivamente?

Marco Metodológico: La Hermenéutica Profunda de John B. Thompson

Acorde con un enfoque fundamentalmente comunicológico, se buscó que fuera el discurso de algunos hombres gays mexicanos en cuarentena la muestra a estudiar, a fin de conocer en su propia voz, no solo los efectos provocados por esta situación en este contexto concreto, sino comprender las causas históricas que subyacen tras su conformación identitaria y comunitaria.

Pero —como recuerdan Bourdieu et al. (2008, p. 63)— aspirar a explicar a los agentes sociales con base únicamente en sus propias razones y justificaciones puede conducir a un empirismo extremo en el que no se busque en ellas más que la confirmación de los prejuicios del investigador. Por lo tanto, es imprescindible la mediación de un marco metodológico sólido que problematice, observe, construya y signifique a los entrevistados como sujetos de interpretación.

Por eso, para estudiar las maneras en que los hombres gays mexicanos en cuarentena se han identificado y expresado sobre sí mismos y entre sí, hasta qué punto estas experiencias debieron y pudieron reconfigurarse en el transcurso del aislamiento social, y cómo esta vivencia afectó las nociones en las cuales estaba basado su sentimiento de seguridad ontológica, se eligió la metodología hermenéutica profunda de John B. Thompson.

La hermenéutica contemporánea puede entenderse como el pensamiento dedicado a comprender el sentido de la realidad a partir de la interpretación de la experiencia humana plasmada en textos, entendidos estos como mensajes escritos, sonoros, visuales o de cualquier otro tipo que registren una acción realizada con intencionalidad (Lince, 2016, p. 321).

El posicionamiento de la hermenéutica como instrumento metodológico de los estudios de la comunicación se da a partir del entendimiento de que el símbolo es el único vaso comunicante a través del cual es posible significar y, con ello, comprender al ser (Ayala, 2014, p. 14).

Se siguió aquí la línea fundada por filósofos como Gadamer o Ricœur, quienes conciliaron las posturas epistemológicas del objetivismo clásico con una mirada ontológica propia del subjetivismo moderno para llegar a una comprensión de los otros a través de la construcción de un sentido humanado y no de una verdad absoluta, considerando tanto la intención del autor como la experiencia vivida por el lector (Lince, 2016, p. 321).

Así, Thompson propone una hermenéutica profunda que combina una reflexión metodológica de los aspectos formales del discurso y una filosófica en torno a sus procesos sociohistóricos, partiendo de la indagación de las opiniones, creencias, actitudes y juicios de los agentes con respecto a su mundo social. Con esto comprende las formas simbólicas como productos tanto estructurales como contextuales y procesuales a la vez, entre los que podemos contar objetos, acciones, personas, lugares, eventos, instituciones, el propio lenguaje verbal y no verbal y, en general, cualquier elemento que permita construir y transmitir un sentido a otros.

Y, de acuerdo con Geertz, es a través del estudio de las formas simbólicas propias de un grupo social que podemos acercarnos al profundo entramado de ideas que sus integrantes —que se representan, refieren, definen y piensan a través de ellas— tienen de sí mismos y de los otros (1994, p. 77).

Esta metodología contempla tres fases de análisis: la sociohistórica, centrada en los contextos de las formas simbólicas; la discursiva, enfocada en su lógica interna, y la (re)interpretativa, que consiste en una síntesis crítica de las dos anteriores para llegar a una propuesta de sentido.

Para la segunda etapa se usará como metodología complementaria la semiótica social de Hodge y Kress, que plantea la superación de la drástica abstracción que la semiótica tradicional hace de la dimensión social de los signos a través de la integración de la acción, el entorno y el uso social del lenguaje en el estudio de estructuras, códigos y

sistemas como elementos de procesos históricos de constitución de sentido.

Técnicas de Investigación y Presentación de la Muestra⁷

La investigación cualitativa obliga a un cambio en la manera de apreciar los objetos de estudio. Buscamos presencias y no frecuencias, dice Izcara (2014, p. 72). Esto aplica también al discurso, del que esperamos obtener, no datos meramente descriptivos, sino una narrativa configuradora de sentido a partir de y en torno a los sujetos de estudio. Por este motivo, no se buscó conformar una muestra estadísticamente representativa, sino cualitativamente significativa a fin de comprender, más que de comprobar, los supuestos planteados.

La primera técnica de acercamiento a prospectos de participantes fue la realización de un sondeo en línea; los cuestionarios se distribuyeron de manera controlada en redes sociodigitales siguiendo la dinámica conocida como bola de nieve entre enero y agosto de 2021. Una treintena de hombres gays mexicanos que se apegaron a las medidas de aislamiento social al menos entre marzo de 2020 y marzo de 2021 respondieron las preguntas, cuya finalidad principal fue obtener un panorama de las actividades rutinarias más comunes para ellos antes de la pandemia y cómo estas fueron alteradas a partir del establecimiento de la cuarentena.

Finalmente, se eligieron ocho sujetos diversos en cuanto a edades, lugares de residencia, niveles socioeconómicos y estados civiles. En lo que respecta a niveles de escolaridad y ocupación no fue posible encontrar tanta variedad. Además, durante la realización de las entrevistas los sujetos revelaron otros rasgos plurales de identidad e identificación como orígenes étnicos, condiciones de salud, características físicas y pertenencia a subgrupos gays.

Cabe aclarar que, si bien al momento de realizar las primeras entrevistas, todos los participantes se identificaron como hombres gays,

⁷ El autor agradece a Ernesto Sánchez Mercado su colaboración con el diseño y la aplicación de los sondeos y las entrevistas a profundidad.

uno de ellos, Nicolás, comenzó a reconocerse como persona no binaria pansexual⁸ algunos meses después.

Nombre	Edad	Lugar	Nivel económico	Estudios / ocupación	Estado civil	Otros rasgos y condiciones
Augusto	51	Yucatán	Medio	Maestría / Servidor público	Casado	Vaquero ⁹
Nicolás	37	Puebla	Medio	Licenciatura / Empresario	Soltero – Casado	Discapacidad, moreno, gordo, VIH
Mauricio	68	CDMX	Medio bajo	Licenciatura / Burócrata	Noviazgo	VIH
Alonso	46	CDMX	Bajo	Licenciatura / Desempleado	Noviazgos	Nu Saavi, VIH, prediabético, hipertenso
Adrián	20	Querétaro – Hidalgo	Medio alto	Estudiante de licenciatura	Noviazgo	
Uriel	31	Chiapas	Bajo	Maestría / Investigador	Soltero	Descendiente de tzotziles, VIH
David	25	Jalisco	Medio bajo	Estudiante de licenciatura	Soltero – Noviazgo	Bear ¹⁰ , diabetes, TDH
Marcial	40	Chihuahua	Medio	Licenciatura / Microempresario	Soltero	

Nota 1: Algunos nombres reales fueron cambiados para proteger el anonimato de los entrevistados, otros se mantuvieron a petición de los propios participantes.
Nota 2: La anotación de un doble estado civil en algunos participantes se refiere al hecho de que comenzaron la cuarentena en el primero de ellos y en algún momento de esta cambiaron al segundo.

Tabla 1. Muestra. Elaboración propia.

A continuación, se procedió a realizar entrevistas semiestructuradas a profundidad a cada uno de los seleccionados con la intención de propiciar un ejercicio crítico y reflexivo entre entrevistado y entrevistador. Las conversaciones estuvieron orientadas, principalmente, a las experiencias de los participantes en torno a la construcción de su identidad como hombres gays mexicanos, la vivencia

⁸ Las personas no binarias no se reconocen como hombres o mujeres, mientras que las personas pansexuales sienten atracción sexual por otras con identificaciones sexogénicas diversas, como trans o intersexuales, además, de hombres o mujeres. No es este el espacio para profundizar en el tema, pero puede verse una crítica al respecto en: Ávila, A. (2022). La dimensión sexual de la identidad: entre ser, nombrar y actuar. *Cultura y representaciones sociales*, 17(33), <https://www.culturayrs.unam.mx/index.php/CRS/article/view/793/pdf>

⁹ Subgrupo gay conformado —al menos en sus inicios, en los años ochenta— por hombres de arreglo y estilo de vida vaquero: prendas de mezclilla, camisas de cuadros, botas, sombreros, hebillas, con gusto a montar a caballo y a la música country.

¹⁰ Subgrupo gay conformado —al menos en sus inicios, en los años ochenta— por hombres con sobrepeso, vello corporal y facial, apariencia desaliñada, actitud relajada, mayores de 30 años y de clases bajas.

de la cuarentena desde esta dimensión y, finalmente, una mirada prospectiva del posible impacto de esta etapa en ellos y sus pares. Sin descuidar esta dirección, el cuestionario estuvo siempre abierto a la exploración de las singularidades de cada entrevistado a fin de que cada uno ofreciera su visión particular, pero también pudieran apreciarse puntos de encuentro que develaran la presencia de estructuras significativas compartidas.

Las primeras entrevistas se llevaron a cabo entre abril y octubre de 2021 en formato de videollamada con una duración de entre 75 y 125 minutos, cada una. Pero la etapa continuó hasta 2023 —con el decreto oficial del fin de la emergencia— de manera menos estructurada, vía mensajería instantánea, a fin de considerar nuevas interrogantes, aclaración de dudas y adiciones o reformulaciones discursivas surgidas durante el proceso de recuperación de rutinas anteriores o creación de unas nuevas. Solo tres de los entrevistados declinaron eventualmente esta petición.

Las entrevistas se desarrollaron en un ambiente de comodidad y desenvolvimiento a pesar de la necesaria mediación tecnológica y sus inconvenientes, como fallas de la conexión a internet o la velocidad de transmisión, del funcionamiento de micrófonos y cámaras e interrupciones en los lugares donde se encontraban los entrevistados. Además, algunos de ellos se mostraron por momentos sorprendidos o intrigados ante el nivel de profundidad de las preguntas, pero no por ello dejaron de mantenerse abiertos y reflexivos a la exploración de sus experiencias.

Como último paso antes de la aplicación de la metodología hermenéutica, la información se sistematizó con base en el modelo de codificación abierta del análisis de datos cualitativos de Gibbs (2012), lo que permitió que fuera el propio discurso el que revelara las categorías más apropiadas para seleccionar y organizar los elementos pertinentes para la investigación.

De lo anterior, resultaron clasificaciones como personas, lugares, eventos, círculos sociales, objetos, prácticas, interacciones,

documentos, atributos personales y emociones, lo que nos permitió llegar a reorganizarlas en las unidades temáticas que se verán en el siguiente apartado.

Análisis Sociohistórico

Para esta fase del estudio se hará un breve repaso de los espacios de esparcimiento gay más importantes para los entrevistados y sus experiencias en ellos. Cabe aclarar que, al solicitarles su participación, no se les informó que los lugares de socialización fueron el punto de partida de las interrogantes del proyecto; ellos los mencionaron libremente ante preguntas como ‘¿qué actividades llevas a cabo para identificarte o expresarte en tanto hombre gay?’.

Irán integrándose en conjunto con otras formas simbólicas mencionadas, igualmente relevantes para la construcción de su identidad, y se entrelazarán con una revisión de las diversas circunstancias sociales que de alguna manera influyeron en su establecimiento.

La Clandestinidad: Parques, Baños de Vapor y Otros Lugares Públicos

A lo largo del siglo pasado en México, los hombres homosexuales no tenían más opciones que encontrarse en lugares que ofrecieran anonimato antes que seguridad, pues aunque en el país nunca fue ilegal la homosexualidad, sí eran frecuentes las razias policiales en las que se detenía a hombres sospechosos de ser homosexuales.¹¹ Entre estos sitios, hay evidencia de que los baños de vapor han sido usados para este fin al menos desde el siglo XVI en la Nueva España bajo la modalidad de su antecesor, el baño de temazcal (Hernández, 2018, p. 388).¹²

¹¹ Es posible encontrar muestras de esto en la biblioteca digital del Colectivo Sol: <http://colectivosol.org/index.html#biblioteca>

¹² En el Reino Unido, la práctica es conocida desde la era victoriana es conocida con el término ‘*cottaging*’. En Australia, en un sentido más amplio, se le llama ‘*gay beat*’ a las zonas clandestinas adonde los hombres gays acuden para tener sexo. Actualmente, es común referirse a esta actividad como ‘*cruising*’, aun en países de habla no inglesa.

Algo relevante de estos lugares, fue que propiciaban la integración de varones cuyas características no encajaban con el estereotipo gay¹³ que a partir de los años setenta se impuso en la mayoría de los sitios de esparcimiento en México, como hombres mayores de cuarenta años, con sobrepeso, calvicie o vello considerado excesivo.

Entre los entrevistados, Mauricio y Alonso —ambos de la Ciudad de México, de 68 y 46 años— refirieron haber visitado baños con frecuencia, aunque los dos dejaron de hacerlo hace tiempo. Mauricio recuerda la intensa actividad sexual que permitían estos lugares a sus asistentes:

La última vez que fui al ISSSTE me preguntaron cuántas parejas había tenido, y yo, pensando que duré tres años yendo a vapores con mucha frecuencia, dije ‘entre 500 y 1000’. Mi primera pareja decía que había tenido más de 3000, y no lo dudo, porque él iba desde mucho tiempo antes que yo. Luego me junté con alguien y dejé de asistir, además por el miedo al VIH, aunque usaba condón.

Desde que los negocios volvieron a su funcionamiento regular, es una actividad a la que le gustaría regresar, pero el costo y la peligrosidad de trasladarse a ellos lo hace imposible.

Aunque sigo recibiendo mi quincena, no me alcanza; digo ‘voy a ir al vapor’, cuento las monedas y digo ‘suena bonito’, pero las posibilidades están un poco alejadas; Juan [su novio] me apoya económicamente, pero lo pienso porque los camiones van llenos y ya me han bolseado.

Además —descubrió en un reciente viaje a Zipolite, otra actividad especial que sí pudo retomar—, el sexo anónimo que le atraía en su juventud ya no lo disfruta:

La Playa del Amor, por las noches, es como un cuarto oscuro. Podría haber cogido con alguien con quien hubiera platicado o tomado un café o una copa, pero ir a que me coja cualquier güey ya no se me antoja.

¹³ Me refiero a hombres jóvenes, atléticos, blancos, urbanos, sofisticados, progresistas y de clase media. El problema no radica en estos rasgos por sí mismos, sino en su visibilización predominante en detrimento de otras expresiones.

A esto se aúna la invisibilización de la que es objeto por ser adulto mayor y la excesiva comercialización de un lugar antes, hasta cierto punto, íntimo.

Los parques públicos son otros sitios en los que los hombres homosexuales encontraron un lugar donde desenvolverse como tales, aunque tampoco sin riesgo. Un caso ejemplar desde inicios del siglo XX es la Alameda Central de la Ciudad de México, tal como lo relataron los poetas Salvador Novo y Elías Nandino (Hernández, 2018, pp. 398-401). Alonso refirió haber hecho uso de este espacio, en los años noventa, con ese fin. Además, algunos cines, el metro o la vía pública han sido espacios que han servido a la misma función.¹⁴ Alonso platicó:

En cuestión amorosa yo soy un hombre muy coqueto, yo prefiero ligar en la calle, en el parque, me gusta estar en el metro y echar el ojo o pasar lista con las amigas, o ir a la Alameda a ver pasar a los chicos guapos, vaya, de la vista nace el amor, ¿no?

Y pasada la cuarentena, es una dinámica que sigue disfrutando: “Todavía coqueteo en la calle y de repente todavía provooco interés”.

Mauricio, por su parte, relata lo normales que eran para él las actividades de lígüe, en la década de los setenta, en una de las avenidas más importantes de la Ciudad de México: “Nos veíamos caminando por Reforma y la mirada era la manera de reconocernos, había códigos. Hubo una época en que no regresaba a mi casa si no había cogido, daba vueltas y vueltas y vueltas”.

No parece casual que fueran precisamente Mauricio y Alonso quienes recordaran el ensayo de José Joaquín Blanco de finales de los setenta, “Ojos que da pánico soñar”, cuyos párrafos iniciales el autor dedica a la mirada de los hombres homosexuales en la calle: “fija, lujuriosa, sentimental, socarrona, rehuyente, ansiosa, rebelde, servil, irónica” (1986). Explica Alonso:

¹⁴ La búsqueda de contactos sexuales en la calle es una actividad más antigua de lo que podría pensarse. Como ejemplo, véase el caso del Paseo de los Sodomititas londinense,uelto lamentablemente famoso por la ejecución de William Brown, quien fue descubierto con engaños buscando actividad sexual en esta zona (Fone, 2009).

La mirada es nuestro primer lenguaje, el que nos conecta, nos hace saber quiénes somos, qué deseamos y cómo, descubrir en la mirada del otro el deseo, jugar y hacer luchitas con la mirada y vencer a la otra persona y provocarle la sonrisa de complicidad, de que sabemos o nos imaginamos lo que queremos.

Hoy en día, políticas de gentrificación, crisis económicas, desabasto de agua, reformas de salubridad y protección civil, entre otros motivos, han provocado la decadencia de estos locales. La apertura de otras alternativas de socialización más formales llevó a los hombres homosexuales a transformar sus procesos de interacción en el espacio público y a vivir la clandestinidad más como un gusto que como la imposición que implicaba anteriormente (Hernández, 2018, p. 401).

La Formalización: Bares y Antros Exclusivos

En los años sesenta llegaron a México los que pronto se convertirían en los espacios de socialización por excelencia de los hombres gays urbanos. Los bares y antros implican una diferencia considerable con respecto a los sitios abordados en el apartado anterior, pues si bien el ligue es una actividad central, el anonimato ya no es forzoso, las relaciones pueden aspirar más fácilmente al afecto (y no solo al sexo) y la interacción grupal es también muy importante.

Quizá sea posible rastrear los primeros antecedentes de sitios que cumplían una función similar cuando menos tres siglos atrás, en las llamadas *molly houses* británicas.¹⁵ Estas eran instalaciones clandestinas (en aquel entonces aún era ilegal la homosexualidad en Gran Bretaña) y semipúblicas (cuartos privados dentro de tabernas y cafeterías, con la complicidad de los dueños, y en ocasiones casas particulares) a las que los hombres homosexuales acudían para convivir y tener encuentros sexuales (Fone, 2009, pp. 323-324).¹⁶

¹⁵ *Molly* viene del latín *mollis*, que significa suave; en este contexto puede traducirse como afeminado.

¹⁶ Entre los casos más conocidos —por su descubrimiento por parte de la policía, incursión y arresto de los asistentes— están el de la taberna de Mother Clap y el White Swan de la Vere Street. Es posible que el Baile de los 41, en México, haya sido una especie de importación y adaptación de este modelo.

Tras una etapa de relativa apertura social a comienzos del siglo XX vuelta atrás por el conservadurismo de la segunda posguerra mundial, la escena del esparcimiento homosexual comenzó a conformarse por discos y bares exclusivos para este sector, controlada por mafias y habitualmente invadida por la policía.¹⁷ Así, estos espacios fueron convirtiéndose en los sitios que actualmente pueden encontrarse en muchas ciudades del mundo. Su impacto puede notarse en el hecho de que todos los entrevistados hablaron de ellos, aunque no necesariamente compartiendo el mismo sentido.

Para Augusto (51 años, Yucatán) fueron sitios muy importantes a los que iba frecuentemente:

Mis diversiones en la Ciudad de México [en donde vivió dos periodos de diecisiete y diez años] y antes de la pandemia eran ir a bares gays. Cuando joven, yo iba siete, ocho veces a la semana, aunque la semana solo tiene siete días; lo que te estoy diciendo es que iba hasta a dos y tres bares en una sola noche.

No los veía tanto como un espacio comunitario o seguro, sino más bien como lugares para la búsqueda de relaciones sexuales y amorosas, y también de separación de personas heterosexuales, a las que asocia con familias numerosas y niños.

Nicolás (37 años, Puebla) también era un cliente habitual de este tipo de negocios:

Antes de la pandemia, yo creo que cuatro de cada cinco lugares de esparcimiento a los que iba eran catalogados como de encuentro gay: bares, cafés, antros. También mucho de mi círculo social es gay o es lésbico o es trans, creo que el ochenta por ciento de la gente con la que me vinculaba.

Debido a lo anterior, el cierre de estos espacios durante la cuarentena fue para él motivo de inseguridad.

Cuando me reconozco parte de un grupo de amigos, me refugio ahí, entonces, ahora que ya no podemos encontrarnos para mí es complicado encontrar o siquiera buscar la socialización con personas nuevas, yo me asumo bastante tímido, reservado.

¹⁷ El más famoso de ellos es el Stonewall Inn, debido a la revuelta que se desató en él y que dio origen al movimiento del orgullo tal como lo conocemos ahora.

Por eso, esta fue una de las primeras actividades a las que regresó cuando las condiciones de salud lo permitieron: “Volver a amanecer bailando y tomando en un antro, porque es de los lugares donde más me permito ser, hacer alarde de toda la persona que soy yo, y eso me gusta”.

La primera vez que David (25 años, Jalisco) asistió a un antro gay fue en Puerto Vallarta, a principios de 2018, durante el viaje en el que se asumió homosexual frente sus amigos heterosexuales, que fueron quienes lo llevaron. Encontró un espacio de hermanamiento.

Un antro gay y uno hetero son completamente distintos. En el hetero es un ligue, un degenerate, un empedamiento, y en uno homosexual ves una apertura mucho más allá, sí hay degenerate, pero también el sentimiento de ‘tú eres hermana, bienvenido’.

Después de esa ocasión, siguió yendo a otros en Guadalajara y en Aguascalientes, y era una de las actividades que más le ilusionaba después de haber salido del clóset ante sus padres un par de meses antes del inicio de la pandemia, lo que le dio una sensación de mayor libertad.

Esa fue mi frustración, al decir ‘ahora sí ya me deschongo y voy a traer el pelo suelto’, y viene la pandemia. Horrible, horrible. Implicó no hacer muchas cosas que yo esperaba. A lo mejor no estar en antros todo el tiempo, pero por lo menos cheleando, saliendo con amigos, platicando.

Aunque sabía que después podría retomar estas expectativas, siente que, al ya no haberlas hecho en ese momento, se habrá saltado una etapa, pues más adelante tendrá otros compromisos y responsabilidades, e incluso físicamente, no tendrá la misma capacidad para hacerlo.

Como se mencionó en el apartado anterior, el surgimiento de estos lugares trajo consigo la popularización de un estereotipo gay. Pero eso no impidió la aparición minoritaria de sitios que favorecían la convivencia de varones que manifestaban su homosexualidad de otras formas, como *bears* u hombres de clases bajas.

Pero no en todas las regiones de México los antros gays han tenido la misma penetración ni las mismas dinámicas. Uriel (31 años, Chiapas), que vive en el extremo sur, comenta que:

En Chiapas las cosas son un poquito distintas. En San Cristóbal de las Casas, como es una ciudad muy conservadora, no hay bares gays. Y aunque en Tuxtla Gutiérrez ya hay, yo no asisto; he ido a bares gays en otras ciudades, en México, en Morelia, y me la pasé superbién, pero aquí en mi estado, no, me gusta estar en mi casa.

Por eso, para él era más común entablar relaciones con otros hombres en fiestas particulares o en cantinas, en ambos casos dirigidas a una población general y no exclusivamente al gay.

Finalmente, también hay quienes no consideran a los antros gays como un espacio importante para la convivencia entre hombres gays. Adrián (20 años, Hidalgo) considera que:

Los bares gays son mucho de la generación pasada, normalmente los frecuentan personas mayores. Ya casi no se utilizan y menos con la pandemia. Yo nada más he pisado uno como dos, tres veces en mi vida y nunca ha sido como 'hice tantos amigos' o 'conocí a mi novio'. Ya ni siquiera son necesarios para crear una comunidad, ya no es tu lugar seguro. Es un lugar para pistear. Esto lo puedo tener en cualquier otro bar sin ser gay.

Reconoce que en la capital del país los bares gays aún pueden resultar relevantes por la conformación de una atmósfera que se extiende más allá de un único establecimiento. Y no solo él, también Augusto, Mauricio, Alonso y Uriel mencionaron la Zona Rosa, lo que coincide con la percepción popular de este espacio como el más trascendente para la diversidad sexual, no solo de la Ciudad de México, sino del país, en lo que respecta a esparcimiento.

Monsiváis (2009) consideró que en esa fracción de la colonia Juárez, con la inauguración del Bar 9 en 1977, se dio "no tanto como la presentación en sociedad de la liberación gay, pero algo así" (p. 177). Y, de acuerdo con Laguarda (2011, p. 41), la calle de Amberes se perfiló desde 2005 como la primera calle gay del país.

Aunque fue solo uno de los ocho entrevistados el que consideró a los sitios gays como espacios anticuados y en desuso, y no parece factible

en este momento que vayan a desaparecer pronto, es cierto que la virtualización de muchas dinámicas sociales ha venido a darle a la socialización gay un matiz importante a considerar.

La Virtualización: Apps de Ligue y Otras Redes Sociodigitales

Si bien las redes sociodigitales no son un lugar en el sentido físico del término, sí han constituido espacios virtuales importantes para la convivencia de los hombres gays y en los que es posible observar prácticas de interacción significativas que son, tanto adaptadas de las relaciones cara a cara como creadas para las peculiaridades de dichas tecnologías. ManHunt, Tinder, Grindr y Growlr fueron los sitios y apps de ligue mencionados por los entrevistados.

Desde los años ochenta, otras tecnologías, como el correo electrónico, los chats, la mensajería instantánea o los foros de discusión, han servido para poner en contacto a hombres homosexuales de todo el mundo, por las posibilidades de facilidad, discreción y relativa seguridad que ofrecen (Groves et al., 2014; Miles, 2018).

Con el perfeccionamiento de estos servicios y los dispositivos que los permiten, los encuentros virtuales eventualmente fueron volviéndose tan relevantes como aquellos en persona. Entre los entrevistados, las posturas al respecto fueron variadas.

A pesar de las complicaciones del contacto presencial en cuarentena, Alonso rechaza esta alternativa, pues le parece que se pierde la riqueza del lenguaje no verbal:

No me gustan las aplicaciones porque creo que nos sujetan demasiado y no nos permiten vivir lo presencial. Yo soy muy de hacer conexión con los ojos, con la conversación, y como que las aplicaciones de ligue no son lo mío.

Por motivos similares, pero además por cuestiones de seguridad, las apps tampoco son una opción para Marcial (40 años, Chihuahua):

Poderte mover te daba la posibilidad de conocer a la persona, el contacto. No las usaba antes de la pandemia y no me llamó la atención usarlas después, necesito verte. Me parece un poquito peligroso, mi perfil no me da este nivel de aventura.

Adrián, por el contrario, se manifiesta a favor de ellas, no solo como alternativa durante la pandemia, sino como la forma de interacción predominante para entablar relaciones amorosas en la actualidad: “Si sentimos que estamos solos, sobre todo en la adolescencia, abrimos esas aplicaciones que dicen ‘conoce a hombres gay’, y ves que ‘¡ah!, más personas como yo, qué padre tenerlo a un clic de distancia””.

Uriel, por su parte, encontró beneficios que le permitieron cuidar su salud al mismo tiempo que seguir experimentando su sexualidad.

Hacer videochats calientes se volvió una opción más viable para mi seguridad y para seguir desarrollando esta parte erótica de mi vida, porque para mí el sexo es muy fundamental. Me gusta mantener charlas eróticas, mandar fotos y videos que hasta cierto punto atenúan un poco este deseo.

Otros entrevistados adoptaron posiciones intermedias. Augusto, si bien no rehuyó del todo la alternativa virtual, no se sintió satisfecho con ella.

Antes de la tecnología los hombres íbamos a los bares gays a ligar. Ahora hay Tinder, Grindr, y el ligue desaparece de los bares gays. Muchos dejamos de ir o no íbamos con la misma frecuencia. Ingreso en el *mood* un poco, pero no me gusta tanto, nunca me atrapó, prefería yo salir.

Mauricio, ante la dificultad de trasladarse a otras zonas de la ciudad —por la pandemia, su economía y los servicios de movilidad— probó los encuentros sexuales virtuales, pero no encontró lo que esperaba.

Me he topado con tipos que me piden una videollamada, se la sacan, se masturban y ni dicen adiós, ya se vinieron y ya. ¿Esto es nuestro futuro? No deseo vivir así. No me veo ligando con estos cuates, es mucha gente repitiendo lo mismo, puras frases de tres palabras, es muy aburrido.

A David no le llamaban la atención las apps de citas, empezó a usarlas por la pandemia y así conoció a su actual novio, pero le preocupa que puedan volverse la vía principal de encuentro entre hombres gays, pues no son adecuadas para apreciar todos los planos de una relación.

No me va a extrañar que en un futuro sea incluso más común que conozcas a las personas por una app. Sí se va a perder un poco este contacto más personal, si de por sí las apps son más como para ligar y tener relaciones, y no para tener una cuestión más afectiva, creo que se va a ver incrementado aún más.

Marcial concuerda con él y considera que adaptarse puede ser más difícil para un adulto, debido a las diferentes expectativas sobre las relaciones con respecto a las de alguien menor.

El hecho de que puedas sociabilizar más no nos está facilitando estabilizar relaciones, hay más formas para relacionarnos, pero eso ha reducido la posibilidad de vínculos más cercanos. A lo mejor a un joven le sea más fácil manejar eso, mientras que un adulto medio todavía anhelamos más cierta estabilidad.

Pero para Nicolás la situación fue al contrario. Con el establecimiento de la cuarentena, pasó de usar las apps con una intención sexual a hacerlo con una sentimental.

Para mí uno de los espacios de socialización antes de la pandemia eran las apps de ligue, era común que las usara para buscar con quién coger, y ahora de repente las uso, pero no tan constantemente y ya no solo para coger. El vínculo erótico lo he sustituido con uno afectivo.

Otro perjuicio que Marcial encuentra es el incremento de la sensación de inseguridad que pueden presentar algunos hombres gays que no tienen los rasgos físicos del estereotipo gay.

La pandemia nos metió en la tecnología para sociabilizar, pero eventualmente viene una frustración por el hecho de no ser bien aceptado porque no te ves como se ven todos o como se ven muchos o como se ven en los portales.

Nicolás está de acuerdo, pues se enfrentó a una sensación similar por su sobrepeso, el color moreno de su piel y su discapacidad, pero también encontró una contraparte positiva.

Ser gay en lo virtual es complicado porque ahí tengo mucho más presente este discurso en el que yo no me veo representado, esta imagen del hombre blanco o masculino, atlético, delgado. En otro momento lo habría sufrido mucho, pero también existe la posibilidad de encontrarme con esos otros raros como yo.

Sobre el debate de si debe considerarse un problema el hecho de que las apps estén convirtiéndose en un medio muy importante para entablar relaciones sociales, Alonso opina:

Yo creo que sí; no hablo tanto de generaciones anteriores a la mía o de mi propia generación, que si bien conocemos las apps preferimos lo presencial,

sino sobre todo de que ahora va a ser muy difícil quitar a las nuevas generaciones de lo virtual, lo virtual se está volviendo su manera de ser.

Y Marcial considera que “para ver la afectación no necesitas irte a un futuro, ya la estamos viviendo”.

Además de los sitios y apps de ligue, los entrevistados recurrieron a redes como Facebook, programas de videollamadas como Zoom y WebEx, y la plataforma de *streaming* Netflix para suplir virtualmente las relaciones amistosas, familiares y laborales presenciales con las que también construían y reforzaban su identidad como hombres gays.

Nicolás, quien solía reunirse frecuentemente con amigos gays en casas particulares, platica cómo, además de trasladar sus actividades de esparcimiento a lo virtual, también hicieron lo posible por conservar todos los matices que les permitieron las alternativas digitales.

La salida al café se transformó en una conversación por WhatsApp; la salida al cine, en una Netflix *party*, donde vemos la película al mismo tiempo y luego la platicamos, pero cada quien desde su casa; fiestas de cumpleaños ya se hicieron vía Zoom, fiestas de amigos gays que hacen sus fiestas muy gays y mantuvieron esa dinámica.

David recuerda experiencias similares para sentirse cerca de sus amigos durante el tiempo en el que dejó de ir a sus casas y recibirlos en la suya.

Con mis amigos de la comunidad y los aliados hacíamos videollamadas y a veces hacíamos noches de karaoke o como un show de drag, con sábanas nos poníamos dizque una peluca y cantábamos canciones de Britney, cosas así, o incluso una Netflix *party*, nos poníamos a ver *RuPaul* o *Queer Eye* o shows de maquillaje y cosas así, y ahí mismo escribíamos ‘ah, es que esto, y va a pasar esto...’.

Cuando la pandemia lo orilló a aislarse en su cuarto (vive en una casa compartida con otros inquilinos con quienes prácticamente no tiene ninguna relación), Mauricio encontró en la virtualidad la oportunidad para dar continuidad a sus relaciones de amistad: “La verdad, lo que me ha permitido mantener la cordura es Facebook, ahí es donde me he refugiado”.

Incluso siguió desarrollando de manera esporádica e informal su faceta de sexólogo educador, aunque el objetivo inicial de la interacción fuera la búsqueda de parejas sexuales.

Mi experiencia me ha permitido, en algunos casos en los que han planteado preguntas con respecto de su sexualidad, chavos que no acaban de aceptarse o que preguntan sobre infecciones de transmisión sexual, darles una guía, pero es muy limitado, porque son contados los que se plantean algo más allá del querer tener sexo.

Aunque Alonso —historiador especializado en diversidad sexual— se sintió resguardado en cuanto a su orientación sexual y profesión dentro de su recámara, donde tiene una gran biblioteca física sobre el tema, reconoció haber encontrado ventajas en algunas herramientas digitales.

Netflix te permite ver cualquier película o serie gay. También la magia del Zoom, ya cuando es muy necesario; actividades que hacemos presencialmente, como El Taller de los Martes, las empezamos a hacer ahí; las actividades LGBT me ayudan mucho a no deprimirme. Luego descubrí que existen las hemerotecas digitales y me puse a arreglar un artículo. Vaya, la pandemia me ha quitado cosas y me ha dado otras.

Caso similar fue el de Uriel, también historiador, que aprovechó los entornos virtuales para seguir participando como asistente y ponente en presentaciones de libros y otros eventos académicos en línea.

La conmemoración virtual del Día del Orgullo de 2020 en Chihuahua fue para Marcial la mejor alternativa para no dejar pasar la tradición y las implicaciones políticas que esta conlleva.

Junio del 20 se vuelve una necesidad de expresarte a través de las redes. No había manera ni voluntad de hacerte presente en un acto y suples la presencia física por la digital. Creo que por eso no fue tan traumático, si no, sí nos hubiéramos vuelto un poco locos. Las interacciones simplemente se trasladaron, siguen siendo las mismas personas. Fue el equilibrio dentro del estar encerrado, pero no del todo, en una burbuja de ermitaño.

Nicolás también trató de encontrar un balance que le permitiera atenuar los aspectos más negativos de la interacción tecnológicamente mediada —como la saturación de actividades virtuales a la que mucha gente se sumó voluntariamente— con los beneficios que esta ofrece.

Ahora es más complicado encontrar la oportunidad de platicar por WhatsApp o Facebook de lo que antes era ponernos de acuerdo para salir a tomar un café, al cine o al antro. Obviamente, espero que esto termine para volver a las fiestas presenciales, pero ahora veo la oportunidad de reunirme con amigos, verles las caras y escucharles las voces y echar una copa juntos, aunque sea a la distancia, y eso es bien, bien importante para mí.

Incluso en su faceta de activista —de la que hace tiempo se distanció, pero sin separarse del todo— ha detectado algunas ventajas brindadas por las dinámicas sociodigitales:

Mi voz se potencia, porque antes de la pandemia yo me movía en un círculo en el que la voz se notaba a partir de marchas; esas acciones se han transformado y las voces en redes sociales han tomado estridencia.

Análisis Discursivo

En esta fase se detallará la observación de las expresiones verbales y no verbales que, en el discurso de los entrevistados, sirven como símbolos de su identificación como hombres gays mexicanos. Además, se analizará si también en el plano lingüístico ha habido transformaciones derivadas del periodo de cuarentena que hayan debido ser ajustadas o adaptadas en el proceso de reconstrucción identitaria provocado por este.

Las Nominaciones

En términos de la semiótica social de Hodge y Kress (1995, pp. 3-5), podemos notar que en el discurso de los hombres gays mexicanos y en sus interacciones entre ellos y con la sociedad en general, opera un complejo ideológico regido por un sistema logonómico que marca los modelos accionales y relacionales que los participantes en el acto deben seguir o, en dado caso, desafiar.

Es decir, a lo largo de la historia, las formas de asumir y expresar la homosexualidad han estado sujetas a reglas y posibilidades más o menos explícitas que han variado con la época y el lugar, desarrollando prácticas sociales en mayor o menor medida impuestas, toleradas, aceptadas, respetadas, comprendidas, reconocidas, resistidas y rechazadas por quienes intervienen en ellas.

Partiendo del plano mimético, podemos afirmar que ha habido conjuntos de textos para referirse a los hombres que se relacionan sexualmente con otros, en tanto algo que existe en el mundo. Pasando al plano semiótico, observamos que estos textos han dado pie a la construcción e intercambio de significados en torno a las personas, prácticas y relaciones homosexuales con su consecuente realización en el orden social más amplio.

Por ejemplo, los helenos y latinos definían a las personas, no por sus prácticas, sino por las posiciones que asumían en estas, según una organización educativa y militar; lo cuestionable no era la homosexualidad en sí, sino la transgresión de jerarquías (Fone, 2009, pp. 37, 72). En la Edad Media se categorizaron como criminales a quienes tenían conductas sexuales no procreativas (Fone, 2009, pp. 204-205), con especial énfasis en la homosexualidad. Y entre los siglos XIX y XX, la medicina procedió a clasificarla como acto sexual anormal (Fone, 2009, pp. 374-379).

Como puede apreciarse, estos juicios negativos de la homosexualidad provenían todos de grupos de poder político, eclesiástico o científico. Que los homosexuales hayan empezado a mirarse, nombrarse y definirse a ellos mismos implicó un cambio importante en el curso que seguía la significación de su identidad.

Esto ocurrió por primera vez en 1868; el jurista alemán Karl Heinrich Ulrichs habló de *uranitas* (en referencia al dios Uranio de *El Banquete* de Platón) y el escritor húngaro Károly Mária Kertbeny acuñó el término homosexual (del griego *homo*: igual), con lo que comienzan a delinear, ya no un mero acto, sino una orientación sexual que determina y abarca una dimensión importante de la identidad (Fone, 2009, p. 375).

En la tabla 2 se especifican todas las formas de nominación que los entrevistados mencionaron, ya sea que las hayan usado para hablar de ellos, de otros como ellos o que otros las hayan usado para nombrarlos o describirlos. Cabe aclarar que el uso de algunos de estos términos como sustantivos o adjetivos en la *praxis* no siempre es del todo clara; aunque gramaticalmente pretenden describir una característica de la

sexualidad de un hombre, su alusión a un rasgo identitario más complejo ha permitido su uso social con la función de nombrar.

	Augusto	Nicolás	Mauricio	Alonso	Adrián	Uriel	David	Marcial
Gay	X	X	X	X	X	X	X	X
Homosexual	X	X	X	X		X	X	
Joto/a	X	X		X		X	X	
Puto/a	X		X			X	X	
Maricón/a				X		X		
De ambiente				X				
HSH ¹⁸				X				
Heteroflexible ¹⁹				X				
Mampo						X		
Puñal							X	

Algunos nombres reales fueron cambiados para proteger el anonimato de los entrevistados, otros se mantuvieron a petición de los propios participantes.

Tabla 2. Nominaciones. Elaboración propia.

El término más utilizado por los entrevistados fue gay. Este vocablo tenía, en su origen provenzal, un sentido de alegría; en el inglés del siglo XVIII adquirió uno de inconformidad y, en el XIX, de sexualidad libre. Fue así como los homosexuales estadounidenses del XX empezaron a usarlo con una mezcla de esos significados. Tras la revuelta de Stonewall, en 1969, su popularización ha contribuido a la gradual legitimación de la homosexualidad a un nivel más o menos global (Lizárraga, 2012, pp. 199-201).

¹⁸ Hombres que tienen sexo con otros hombres. Categoría médica que agrupa a hombres con prácticas homosexuales que no se identifican a partir de ellas, para prevención, detección y tratamiento de infecciones de transmisión sexual.

¹⁹ Término popular entre hombres gays para referirse a hombres con prácticas predominantemente heterosexuales pero dispuestos a tener experiencias homosexuales sin identificarse como bisexuales. No se considera aquí una orientación sexual distinta a la bisexualidad puesto que esta se entiende como la atracción por hombres y mujeres, tomando en cuenta que no pueden establecerse parámetros para medir el grado de atracción por cada sexo/género (por ejemplo, una persona bisexual que deja de tener relaciones con gente de su mismo sexo/género porque decide tener una relación monógama con alguien del otro sexo/género no deja por ello de ser bisexual). Los hombres a los que un entrevistado hizo referencia aquí con ese sustantivo/adjetivo se identifican como heterosexuales.

Sin embargo, las distintas maneras en que los participantes se reconocen en él revelan una amplia variedad de experiencias que tienen entre sí tanto aspectos en común como puntos de desacuerdo que las vuelven difíciles de homogeneizar y que dan como resultado —en términos de Ricœur— excedentes de sentido relativamente diversos en torno a una misma forma simbólica.

Todos los entrevistados coincidieron en que la atracción hacia otros hombres es aquello por lo que, en principio, se identifican como gays, pero también consideraron que la palabra conlleva una connotación que la distingue del término homosexual, más llano.

En el discurso de Mauricio, Adrián y Alonso se observa una comprensión de lo gay como una identificación política además de una identidad sexual.

Mauricio dice al respecto que, “ser gay es no solo ser homosexual, sino haberlo asumido públicamente, estar fuera del clóset y tener una visión política, luchar por mis derechos, apoyar los movimientos de liberación, de reivindicación de nuestros derechos”.

Se revela una visión similar en Adrián cuando habla de la forma en que fue cambiando su definición de sí mismo a partir del reconocimiento de su homosexualidad:

 Ser gay se vuelve más profundo cuando empiezas a sentir que lo que te gusta es arriesgado y no ves alrededor tuyo algo que conecte contigo porque no es la norma. En la adolescencia haces todo lo posible porque no se te note, por los prejuicios, pero ahora queremos hacernos visibles, romper estándares, que nos escuchen, porque ya no es algo por lo que debemos sentir pena; nos hicieron creer eso toda nuestra infancia, pero no. Soy gay, y es un *statement*; no voy a ser menos que tú, no voy a ser maltratado y no voy a dejar que mis derechos no valgan.

Alonso concuerda parcialmente, pues agrega otro sentido relacionado con dinámicas económicas propias de la época capitalista neoliberal en la que el término se populariza.

 Un gay es una persona cuya orientación homosexual es parte fundamental, no negociable, de su vida, y, por tanto, es alguien que es abierto, que está

fuera del closet. Es una identidad, ya sea sexopolítica o —para algunos— comercial, en la cuestión de que implica estatus y poder adquisitivo.

Por esta misma razón, Nicolás rechazaba deliberadamente la palabra como forma de autoidentificación, pero acepta que sí se reconocía en parte en ella.

Desde mi postura política, estoy peleado con el ser gay. Yo me identifico como joto, aunque reconozco que se me identifique como gay; navego entre ser uno y otro. Durante mucho tiempo intenté encajar en el constructo del gay y cuando reconozco la dificultad de hacerlo empiezo a cuestionarme qué tanto lo soy. Pero, aunque reniego de serlo, no soy tan disidente porque todavía estoy atravesado por circunstancias y decisiones vinculadas al capitalismo gay. He construido mi identidad a partir de ser el raro.

Pero, como se mencionó al inicio, con el avance de la cuarentena y como resultado de una reflexión realizada durante ese tiempo, Nicolás cambió su identificación como hombre gay y joto por la de una persona no binaria pansexual (actualmente está casado con un hombre trans).

¿Qué tanto este hombre que soy puede sobrevivir? De mí se espera que sea fuerte, ágil, resolutivo, directivo. Y me doy cuenta de que nunca he encajado en esa idea de ser hombre; no lo soy bajo el estereotipo que se tiene de masculinidad, tampoco soy mujer porque no tengo esas características, sino que navego en medio. En cuanto a mi orientación sexual, en este momento me reconozco pansexual; el género y la corporalidad de otras personas no es el elemento clave para que reconozca que alguien me calienta o me atrae emocionalmente.

Volviendo al vocablo gay, Uriel también ha tomado cierta distancia de él debido a un alejamiento espacial y temporal de las dinámicas culturales en las que se originó.

Ese término de gay es más reciente. En mi pueblo existen denominaciones como mampo, maricón, puto. Yo escuché esas designaciones en la secundaria, pero nunca me presentaba así. Lo que decía era ‘me gustan los hombres’, o en las borracheras algunos amigos heterosexuales decían ‘a este güey le gusta que le den’. ¿Me reconozco como gay?, sí, o sea, cuando me preguntan ‘¿eres gay?’, ‘sí, soy gay’, pero no me cierro a nada.

Señala, además, que en su entorno siguen vigentes los estereotipos que asocian a la homosexualidad y lo trans²⁰: “Muchos no creen que yo sea gay por algunas cuestiones que tienen que ver con amaneramientos, vestirse de mujer o cosas que en un pueblito están tan arraigadas”.

Mientras que para muchos hombres la palabra gay es una forma amable, incluso eufemística, de decir homosexual, para David era lo contrario. Esto se derivó de una temporada que pasó en un seminario entre sus estudios de preparatoria y de licenciatura.

El término me conflictuó mucho tiempo, yo prefería decir que soy homosexual porque suena más bonito, porque el término gay para mí era muy despectivo aún, al nivel de puto. En el seminario siempre te recalcan esa parte de que ‘no me vayas a salir con que eres gay’; un padre se escucharía bastante mal si dijera ‘aquí no queremos jotos’, entonces utilizan más esa palabra y batallar con eso fue mucho más complicado.

Cabe mencionar que desde décadas antes de adoptar el término gay a principios de los ochenta, los hombres homosexuales mexicanos solían identificarse con la expresión ‘ser de ambiente’, que, de manera similar a la palabra estadounidense, cargaba con una connotación de festividad, un sentido de pertenencia (más que simplemente indicar un estado de ánimo) y, con ello, una identidad en construcción (Monsiváis, 2010, p. 146).

En este tránsito de los entrevistados por diversos modos de identificación con su homosexualidad surgieron formas de sustantivación/adjetivación con una intención principalmente despectiva a partir de la feminización. Joto y puto (con sus femeninos) fueron las más mencionadas por ellos; también aparecieron maricón, mampo y puñal²¹. ¿Pero por qué aceptar un vocablo que los agrede?

²⁰ Conjunto de identificaciones con un género distinto al asociado con los caracteres sexuales.

²¹ Maricón se supone una derivación del nombre María (Prieur, 2008, p. 50). La hipótesis más sólida sobre el origen de la palabra joto apunta al nahuatlismo *xoto* (por la onomatopeya de un cabrito al mamar), pues los registros del uso de esta desde el siglo XIX desmiente la creencia de que se originó durante el XX en el Palacio de Lecumberri (Hernández, 2020), aunque también se ha comprobado la existencia de la cruja J, adonde efectivamente enviaban a los presos homosexuales, lo que algunos consideraban una falacia (Macías-González, 2020).

Alonso precisa que:

Joto y maricón son identidades homosexuales más de barrio, son contestatarias. Cuando se usan desde la heterosexualidad suelen ser para denigrar a las personas, pero cuando las usa alguien homosexual en primera persona o con otra persona homosexual puede pasar a ser orgulloso.

David coincide, aunque menciona que le tomó cierto tiempo llegar a esta comprensión después de que un amigo, también estudiante de psicología, le explicara porque él y otros amigos gays se llamaban ‘jotas’ entre sí.

Decirte joto una persona que no pertenece a la comunidad lo asocian con toda una connotación de aspectos negativos, al igual que puto o puñal. Eso me conflictuaba mucho, incluso me enojaba, entonces trataba de evitarlo. Pero entendí que esta palabra, al utilizarla como una reivindicación social entre el mismo grupo, permitía que sí te pudieras decir así, porque yo le doy una validez y una connotación positiva.

Augusto usó el término joto para referirse a sí mismo al hablar de su proceso de expresión identitaria en su juventud (“tenía que hacer evidente al universo que soy joto”), y puto para hablar de la manera en que se sentía acosado por su orientación sexual a lo largo de su vida (“a mí me han buleado por puto desde el kínder”).

En la reciente Marcha por el Orgullo en Chiapas se buscó dotar de dignidad a la palabra mampo renombrando el evento como Mampride (por el vocablo inglés *pride*: orgullo, con el que se titulan muchas de estas manifestaciones, no solo en países angloparlantes) (Mandujano, 2023).

Otras Expresiones Verbales

Llama la atención en el apartado anterior que los participantes se identifican como parte de un grupo en tanto cuentan con una serie de vocablos que pueden sentir propios para hablar entre sí. A esto, Hodge y Kress (1995, p. 38) le llaman códigos o ‘dialectos culturales’. Esto nos permite hablar de un estilo en el sentido semiótico del término, una determinada variación con respecto al lenguaje ‘dominante’ que, al ser

generada desde ciertos márgenes sociales, dan origen a sistemas de significados distintos e, incluso, opuestos a aquél.

Los términos que componen este dialecto funcionan a modo de ‘marcadores de membresía’ a través de los cuales los hablantes crean una comunidad lingüística (base, no distinguible pragmáticamente, de una comunidad en sentido amplio, en tanto toda comunidad es, en principio, una comunidad de sentido); es decir, adquieren cohesión e identidad, así como distinción con respecto a otras formaciones de las cuales se consideran excluidos, y también definen su cosmovisión, expresada en sus relaciones y prácticas sociales (Hodge y Kress, 1995, p. 79).

Esta idea se revela abiertamente en algunos entrevistados, ya sea de modo intuitivo o más reflexivo, en varios momentos. Haciendo una comparación con vocablos y dinámicas amistosas consideradas masculinas, Alonso comenta que hay palabras dentro de la comunidad gay que:

Ya son parte de un lenguaje propio, es como decirle a tu compa ‘güey’ o ‘cabrón’, es casi casi abrazarlo y darle un beso. Y no nada más estás reconociendo a tu hermana, a tu comadre, sino que te estás reconociendo a ti mismo, es un juego espejo.

En el discurso de David se hace presente una forma de pensar muy similar: “Es un signo de hermanamiento, se vuelve algo cotidiano, algo del *slang*”.

En su ensayo *El lenguaje: palabras e intenciones*, Lizárraga (2022) reconoce la existencia de un “lenguaje críptico que nos ha sido útil para decirnos unos a otros quién sí y quién no tiene el privilegio de ser una mariquita encantadora” (p. 98).

En tanto estos marcadores constituyen un metasigno —un signo de signos— por el que se ‘monitorea’ la interacción de los participantes en un proceso semiótico (Hodge y Kress, 1995, p. 79), un problema con su uso es que, así como integra a quienes lo asumen, puede apartar simbólicamente de la comunidad a los que prefieren no usarlo.

Para Mauricio: “Hay ciertas cosas del ambiente que no me gustan mucho, por las que me siento un poco marginado, me refiero en específico al perreo”.

Los términos y expresiones mencionados por los participantes que entran en esta clasificación son: hermana y su aféresis mana, comadre, perra y su verbo perrear, obvia, loca y su variante musculoca, yola y tula, jeso, mamona!, quedé, y la queso, la más, buga²² y Navigay.^{23 24}

En los sustantivos hermana, mana y comadre se aprecia la práctica de la amistad y la familia elegida que Eribon (2001, pp. 42, 58, 93) considera la base de la sociabilidad gay ante la necesidad común de establecer vínculos que no siempre es posible encontrar en la familia de origen. “Estar con otros homosexuales permite verse a uno mismo en ellos. Permite compartir e interpretar la propia experiencia”, explica Bech (1997 citado en Eribon, 2001, p. 42).

Alonso y su círculo amistoso llevan esta práctica a un profundo nivel significativo.

Yo soy jota de joto abolengo. En estas familias que hemos creado las personas homosexuales una maricónica madre ocupa el lugar protector; tengo varias hermanas, muchas hijas, también tías de cierto peso, es como una suerte de antepasados que hacen un linaje, de dónde vengo, cuáles son mis raíces jotas.

Distanciarse de esta familia elegida fue uno de los desafíos más fuertes a los que Alonso se enfrentó durante la cuarentena. Para mediados de 2023, la rutina con su maricónica madre ya se encontraba restablecida, pero no así con el resto de sus amistades, con quienes convive menos que antes.

²² Un hombre heterosexual.

²³ El periodo que va del 17 de mayo (Día Internacional Contra la Homofobia) al último sábado de junio (Marcha del Orgullo en la CDMX), en el que se intensifican las actividades en torno a lo gay y la diversidad sexual en general.

²⁴ Es importante aclarar que algunas de las nominaciones revisadas en el apartado anterior —como de ambiente o heteroflexible— también podrían ingresar en esta categoría. Se decidió dejarlas arriba, como se explicó, debido a su función primaria de nombrar a un hombre gay antes que describir un comportamiento.

Por otra parte, el perreo —relativo al acto metafórico de ladrar— es una especie de ejercicio del albur mexicano que utiliza referencias comprendidas única o principalmente entre hombres gays. El sustantivo de quienes participan en el acto se usa siempre en femenino (Cobian, 2022, p. 180).

Lizárraga (2022, p. 97) alerta que la actividad se está convirtiendo —en ciertos contextos teatrales, aunque la consideración bien puede ampliarse a espacios más cotidianos— en un mero recurso para insultar, desprovisto del ingenio que tenía hace medio siglo.

Uriel, aunque no gusta de la dinámica, ha observado que, en su contexto indígena, al que la palabra ha llegado recientemente por medio de las redes sociodigitales, ha servido para que los hombres gays se doten a sí mismos de una sensación de fuerza para actuar por sus derechos.

Pero Mauricio no la ve bajo una luz tan positiva: “Nos insultamos en femenino, nos decimos ‘es que tú eres más puta que yo, no es cierto, yo soy más puta que tú’; ese tipo de cosas me parece que son la manifestación de una homofobia internalizada”.

Como en las formas de nominación, se repite la intención de ofender a través de la feminización, con la diferencia de que en este caso no se parte de un intento de resignificar un insulto procedente de sectores homofóbicos, sino que fueron motes surgidos del interior de la propia comunidad. Expresiones como obvia, loca y musculoca —aplicadas a hombres gays muy femeninos en su comportamiento, ropa y lenguaje— entran aquí.

El joteo —un comportamiento marcadamente femenino, sobre todo entre hombres gays, derivado del término joto— es tanto gustado como rechazado por los entrevistados.

Para Nicolás se trata de un juego que disfruta: “Cuando hablo de jotear me refiero a hacer alarde, como burla, de mi ser gay, lo traduzco como reír y reírme de mí, siendo tan serio como soy”. Antes de la pandemia se limitaba a hacerlo en antros gays, pero eso cambió: “Al no haber esa

oportunidad, busqué y encontré puntos de fuga a mi jotería en espacios de lo cotidiano, y ahora he perdido mucho del miedo a ser y verme joto fuera de mi círculo inmediato”.

Otros de los participantes, como Mauricio y Uriel, prefieren apartarse de este tipo de humor. El primero de ellos comenta que:

El joteo es mucho de chunga, yo no soy amanerado ni me hablo en femenino, lo practico con ciertas personas de mucha confianza y en un ambiente de chacoteo, pero muchos lo asumen como parte de su identidad, cuando dicen yola y tula²⁵ y todo esto, yo creo que ahí se están psicológicamente travistiendo y eso es muy común.

¿Pero qué pasa cuando un dialecto cultural es ‘transgredido’ por alguien externo a la comunidad lingüística originada por él? Expresiones como ‘jeso, mamona!’, ‘quedé’, ‘y la queso’, ‘*deluxe*’ o ‘y lo sabes de mujer’²⁶, surgidas entre integrantes de la diversidad sexual, fueron popularizadas en memes durante la cuarentena, con lo que su uso se generalizó.

David se muestra inconforme con esta situación: “Empiezan como expresiones muy del *slang* y recientemente también lo empiezan a usar todos los heteros y dices ‘¿qué pedo?, si eso empezó acá’”. Y para Nicolás, “tomar esas expresiones sin reconocer la violencia que sistemáticamente ejercen contra personas LGBT es ofensivo”.

No todos los entrevistados compartieron esta visión. Mauricio, Alonso y Augusto lo entienden como una manifestación del impacto creativo que la cultura gay ha tenido en la sociedad, y no solo ahora en el lenguaje verbal, sino desde hace muchos años en terrenos como la moda y el arte. En este sentido, coinciden con Blanco (1986), quien señala que, ante la homofobia, “se nos obligó a crear un lenguaje secreto, y lo hicimos bello y divertido. Tanto que la sociedad tuvo que tomar, mediatizándolas, muchas de nuestras formas de arte y sensibilidad” (pp. 189-190).

²⁵ Feminización de los pronombres yo y tú.

²⁶ Usadas para denotar reconocimiento, asombro, desinterés en las opiniones ajenas, nuevamente reconocimiento y reafirmación de una idea, respectivamente.

Los Emblemas²⁷ y Otros Lenguajes No Verbales

Además del lenguaje verbal, los participantes refirieron haber expresado su identidad en tanto hombres gays —ya fuera en una fase de exploración, afianzamiento, reafirmación o cualquier otra— bajo otras formas simbólicas no verbales, tales como prendas de vestir y accesorios, gestos y ademanes, y elementos emblemáticos que se volvieron de alguna manera propios.

Augusto, deliberadamente, ha hecho uso de la ropa como medio de expresión de su homosexualidad: “Hubo un tiempo en el que me vestía como Madonna; tenía que gritar ‘soy joto’, hacerlo evidente al universo”. Después, la práctica continuó bajo otras formas, aunque ya no es algo cotidiano: “Con esta barba y sombrero vaquero, o traje de vestir y una peluca, y plataformas de tacón del 18 he salido a la calle sin ningún pedo”.

Lo considera “un disfraz muy estudiado”, sobre todo cuando iba a bares a ligar:

Yo iba a La Estación vestido de *leather*²⁸; al Vaquero tenía que ir de vaquero; al Living, con ropa que pareciera cara o nadie me iba a pelar, y si iba a ir al Tahúr o al I4 tenía que ir o de soldado para ligarme una loquita o de loquita para ligarme un soldado.

Mauricio piensa que su forma habitual de vestir, colorida y percibida como juvenil, puede dar indicios de su orientación sexual a otros.

Pero la vestimenta como manifestación fue otro factor que se vio afectado por la cuarentena y que enfatiza la importancia de la mirada del otro en el reconocimiento de uno. Adrián extraña:

vestirme como yo quiera, no porque aquí no pueda, pero cuál es el caso; dicen ‘ay, pues vístete y te sientes diferente’, no mamen, qué ridículo, estoy encerrado en mi casa, da lo mismo si estoy en calzones, o sea, ¿pa’ qué?

²⁷ Se usa el concepto de Durand (1971, p. 12) para referirse a los objetos alegóricos que representan una idea simbólica compleja.

²⁸ Grupo conformado por personas con gusto por las prendas y accesorios de cuero negro. Se asocia más comúnmente con hombres gays, aunque no es exclusivo de ellos.

El propio cuerpo ha sido para los entrevistados otra vía, en mayor o menor medida intencional, para transmitir un sentido en torno al ser gay, aunque consideran que se trata de una cuestión más superficial y estereotípica que no necesariamente impacta de manera profunda en su reconocimiento o el de los demás.

Nicolás, por ejemplo, cree que su homosexualidad puede hacerse notoria a otros porque mueve mucho las manos y su voz no es tan gruesa, y Adrián se ha descubierto “bailando superafeminado y digo ‘ay, qué gay soy’”. Augusto también piensa en ciertos ademanes o comportamientos femeninos por los que, sobre todo de su niñez a su juventud, recibió burlas. “Hablo mucho, me muevo mucho, levanto la ceja”.

Pero fue, sin duda, la bandera de arcoíris —y el arcoíris por separado—²⁹ la forma simbólica no verbal más mencionada por los participantes, aunque no para todos representa algo tan importante. Para Augusto y Adrián es algo más externo, que sirve para indicar a otros que uno es gay, sin un significado más allá, por lo que puede ser sustituido.

“Para reconocerse antes se ponían como cosas y así, pero siento que eso también ya está en desuso por todo lo de las aplicaciones”, comenta Adrián. Mientras Augusto afirma que, “yo no necesito colgarme una banderita pa’ que la gente sepa que soy gay, se me nota desde China”.

Sin embargo, para otros consiste en algo más para sí mismos, que le da sustento a su identidad más que simplemente anunciarla (aunque también es importante). Marcial entiende que “tu identidad se da desde los símbolos básicos, el uso de banderas, el arcoíris”, y Alonso, quien durante la videollamada tenía una bandera de gran tamaño al fondo y cuenta que, en la cuarentena, paseando a sus perros:

En alguna ocasión vi en un árbol la bandera arcoíris. Me sentí en otro mundo, sentí entre un enorme suspiro y que el mundo se me acababa; un poco que

²⁹ Por cuestiones comerciales y estéticas, la bandera gay actual tiene únicamente seis de los siete colores del arcoíris, pero la inspiración original de su creador fue este fenómeno natural (al que inicialmente añadió el color rosa) y así ha sido referida a pesar de los cambios (Gilbert Baker Foundation, s.f., <https://gilbertbaker.com/rainbow-flag-color-meanings/>).

había esperanza, que no estaba solo, pero también muy triste porque en ese momento no tenía a nadie a mi lado. Ver esa bandera fue reconectarme.

Contar con una bandera no es insignificante, pues, de acuerdo con Chevalier y Gheerbrant (1986, pp. 173-174), es un emblema de acción, convocatoria, protección, victoria y exaltación; también simboliza lealtad y defensa de una causa (Newman y Thakkar, 2020, p. 324). El arcoíris, por su parte, transmite paz, esperanza y fortuna (Newman y Thakkar, 2020, p. 37), y significa camino, alianza, armonía y transformación (Chevalier y Gheerbrant, 1986, pp. 135-137).

Gilbert Baker, diseñador de la bandera de arcoíris en 1978 en San Francisco, sabía esto cuando —inspirado por el Bicentenario de los Estados Unidos y un concierto en el Winterland Ballroom— aspiró a crear un símbolo de libertad, amor, nueva conciencia y rebelión para el torbellino de luz y color que él veía en la llamada nación gay, motivada como tal desde la exclusión (Baker, s. f.).

En la primera década de este siglo, Laguarda (2009) aún la veía como un objeto altamente representativo y global de los hombres gays:

[Mi sobrino] me llamó emocionado desde Ushuaia, en el extremo sur argentino, para decirme que había visto una bandera gay ondeando en tan lejanos lugares. Yo mismo me he topado con la bandera del arcoiris en el barrio de Chueca, en Madrid, o en Cartagena de Indias, Colombia. Es común verla en distintos lugares de mi ciudad, la más grande del mundo de habla hispana.

La propuesta de otras banderas para otros sectores de la diversidad sexual durante la última década, así como su uso publicitario y propagandístico, son otra muestra de la vigencia que este artículo tiene en la actualidad.

(Re)interpretación

En general, se aprecia en las dos fases previas que los entrevistados sí contaban, antes de la cuarentena, con una rutinización que, como hombres gays, contribuía de manera recursiva con el sostenimiento de esta dimensión de su identidad y, por consiguiente, les otorgaba cierto

nivel de seguridad ontológica en tanto su orientación sexual es una parte importante de su *self*, es decir, la imagen que, en tanto agentes sociales, han construido de su propio ser (Giddens, 2011, p. 86).

Algunos de los principales elementos significativos relativamente estructurales en los que sustentaban esta sensación de certidumbre eran los antros gays, las apps de citas, los grupos de amigos, las parejas y el lenguaje, sobre todo a través del uso del sustantivo/adjetivo gay para nombrarse ante la sociedad en general y de códigos lingüísticos para reconocerse entre ellos y presentarse ante otros.

También puede afirmarse que la pandemia sí implicó para ellos una situación crítica que sacudió de diferentes modos y en distintos niveles la confianza con la que se movían en su mundo de vida, entendido por Berger y Luckmann (2001, p. 37) como la realidad cotidiana construida y aceptada intersubjetivamente como sentido común.

Se observó que la forma principal de resolución para sobrellevar (aunque solo parcialmente) el aislamiento social, antes que la creación de nuevas dinámicas fue el intento de mantener las ya existentes, adaptándolas a las posibilidades permitidas por el internet, así como el de regresar a ellas una vez que el aislamiento terminó.

La recuperación de rutinas que vino junto con el gradual levantamiento de las restricciones entre 2021 y 2023 tampoco se dio fluidamente, sino a partir de un esfuerzo deliberado en diferentes niveles, y no siempre igual a como se desarrollaban antes de 2020, pues no en todos los aspectos esto fue posible o incluso deseable para los entrevistados.

Sin embargo, el grado de vivencia de todos estos procesos varió según las experiencias previas de cada participante.

Por ejemplo, quienes contaban con relaciones sociales estables cuyas dinámicas de interacción durante la cuarentena pudieron mantenerse en condiciones similares a las acostumbradas pasaron por una etapa crítica más tenue (si bien no necesariamente más sencilla).

Augusto vivió la cuarentena con su esposo, como ya lo hacía desde cuatro años antes de que esta empezara y continuó haciéndolo después, conservando durante esa etapa gran parte de sus rutinas tanto en pareja como individuales, pues aún antes de esta llevaba una vida hogareña.

Una situación similar fue la que vivió David, quien en 2021 empezó a vivir con su novio (un hombre recientemente divorciado de una mujer y asumido como bisexual) y el mejor amigo de este, aunque en su caso sí se trató de la implementación de nuevas rutinas (a las que incorporó elementos de su vida como soltero), pues apenas unos meses antes iniciaron su relación.

Por el contrario, quienes se vieron forzados a distanciarse de sus parejas dijeron experimentar una sensación de coartación y síntomas de estrés y depresión. Adrián, quien compartía su departamento con su novio en Querétaro (donde apenas empezaban a crear sus propias rutinas como jóvenes adultos), tuvo que regresar a vivir a casa de sus padres en Pachuca. Alonso perdió contacto con dos de sus tres novios y sus encuentros con el tercero se redujeron considerablemente. Y Mauricio sintió que algunos problemas que tenía previamente con su pareja sexual (quien a su vez tiene una pareja sentimental con la que vive) se acrecentaron.

Otros participantes que vieron favorecido el mantenimiento de su seguridad ontológica en tanto hombres gays fueron aquellos cuya construcción identitaria como tales nunca estuvo primordialmente basada en la asistencia a sitios de socialización gay o la pertenencia a un círculo social gay, incluso si tuvieron que detener temporalmente sus actividades de ligue, como Uriel, cuyo grupo amistoso era mayoritariamente heterosexual y vivía solo, o Marcial, cuyas actividades laborales se enmarcaban en el entorno familiar y vivía con su madre.

En cambio, para otros como Nicolás, quien solía rodearse de gente LGBT+ en espacios destinados a este sector, o Alonso, cuyo círculo laboral e incluso su familia elegida estaban conformados por personas de la diversidad sexual, la situación resultó más difícil.

Además, hubo quienes encontraron el modo de sostener la certidumbre con el realce de otras dimensiones identitarias conjuntas a la sexual, como Alonso y Uriel, que dirigieron su mirada a su etnicidad a través de su trabajo (aunque actualmente el primero de ellos tiene este plan en pausa debido a la carga de trabajo de los proyectos previos a la cuarentena que ya retomó).

Pero, a diferencia de los anteriores, el problema se complicó para quienes se encontraban en algún momento particularmente complejo de reflexión identitaria, como David, que recién había salido del clóset, o Mauricio, que lidiaba con el proceso de reconocerse como adulto mayor gay, amén de algunas dificultades asociadas con su trabajo, su vivienda y su economía, lo que le ocasionó perder el interés en actividades que antes disfrutaba, sobre todo en el aspecto sexual.

La consecuente transición de volver a sus rutinas pasada la emergencia sanitaria —lo que la mayoría de los entrevistados hizo en 2022— resultó más sencilla —como era previsible— para quienes vieron aquéllas menos alteradas y contaron con más elementos de refuerzo identitario durante la cuarentena, como Augusto o Uriel.

Otros, como Alonso, Mauricio y Nicolás, pudieron eventualmente reconstruir una rutina (en el caso del primero, aún más organizada y consciente que antes) y, con ella, una sensación de normalidad, pero ellos debieron encontrar formas de identificación diferentes de volver a encontrarse en su identidad gay en la cotidianidad.

El caso de Nicolás es peculiar, pues fue el único de los ocho entrevistados que, más allá de reflexionar en torno a ciertos aspectos de su reconocimiento como hombre gay, modificó la forma en que se identifica con la dimensión sexogenérica de su identidad como tal.

Si bien la cuarentena lo orilló a verse a sí mismo bajo otra luz —la de la cámara web— y, a partir de ello, intentar identificarse con otro género y otra orientación sexual, desde antes ya mostraba un interés constante y deliberado por disidir de aquello que considera hegemónico y moverse

entre identificaciones sin llegar a reconocerse plenamente en ninguna de ellas.

En lo que respecta a los lugares de socialización, puede apreciarse un cambio importante que va de los sitios físicos, como bares y antros, a espacios virtuales. Es posible que el avance en materia de derechos a la no discriminación y a la libre expresión de la identidad ha conducido a los hombres gays más jóvenes a dejar de concebir a los primeros como un refugio para encontrar en los segundos un oasis que, si bien facilita los encuentros de pareja y la compañía, no propicia la convivencia ni la pertenencia comunitaria.

Aunque para la mayoría de los entrevistados la mediación tecnológica fue una buena alternativa ante la situación crítica, están lejos de considerarla una panacea para la comunicación en la vida cotidiana. Pero la magnitud con la que estas prácticas se insertaron en las dinámicas sociales más amplias puede haber dado pie —en términos de Giddens— a consecuencias no buscadas que pudieran derivar en condiciones inadvertidas que impacten, no solo en las formas de interacción entre hombres gays, sino en la propia concepción que se tiene de ellas.

No es que en la cuarentena se haya inventado un nuevo modo de relacionarse. De acuerdo con Delgado, con la pandemia “no van a cambiar demasiadas cosas que no fueran a cambiar igualmente, pero sí puede ser un acelerador” (Fundación “la Caixa”, 2020).

La afectación que esta transformación de prácticas de socialización —una socialización sin lugar— podría tener a largo plazo en la conformación de la identidad y la comunidad gay la explica bien Han cuando escribe que: “En la comunicación digital, el otro está cada vez menos presente (...) es una comunicación descorporeizada y sin visión (...) debilita la comunidad” (2021, p. 35).

Es decir, que al convertir a los participantes de apps de citas en un catálogo consumible y anular la diversidad al gusto de los usuarios, se pierde la posibilidad del intercambio significativo necesario a partir del cual aspirar a un fin relativamente unitario entre ellos.

En el plano lingüístico, la mayor diferencia entre las formas que tienen los entrevistados para reconocerse como hombres gays se observa entre el lenguaje no verbal propio del ligue clandestino en los años setenta del siglo pasado y las frases virales de las últimas dos décadas. Estas formas simbólicas pueden ofrecernos indicios de la percepción que tienen ellos de sí mismos y cómo esta ha cambiado en el último medio siglo.

En ambos casos se trata de lenguajes crípticos que buscan identificar a los integrantes de un grupo entre sí y excluir a aquellos ajenos a él. Pero en el primer caso tenemos un sistema rico en códigos y sentidos con el objetivo de entablar diferentes tipos de relaciones, a la vez que por seguridad se mantenían ocultos del resto de la sociedad; su carga simbólica e intencional volvía insustancial su uso para otros, incluso si conocían sus significados.

Por su parte, en el segundo caso observamos un sistema superficial y efímero que no se oculta de los otros, sino que incluso se exalta ante ellos, pero con la expectativa de que lo presencien sin utilizarlo e, incluso, sin entenderlo;³⁰ sin embargo, que no conlleven ninguna intención más amplia que la exclusión por sí misma ni un sentido profundo para o sobre la cultura LGBT+ permite que pueda ser retomado por cualquier persona que llegue a conocer su significado, lo cual obliga a la aparición constante de nuevas expresiones si se quiere mantener la exclusión.

Si los sistemas de significados organizan las interacciones semióticas entre grupos (Hodge y Kress, 1995, p. 79), esta consecuencia era previsible, tomando en cuenta condiciones como la gradual aceptación social de las personas homosexuales, su integración a la cultura de masas y las dinámicas de difusión de contenidos de las redes sociodigitales, sobre todo durante la cuarentena.

³⁰ Un meme popularizado en diversas redes sociodigitales a mediados de 2023 es muestra de esto a propósito del término '*deluxe*' con la frase: "No debe tener lógica, debe ser difícil de entender para los heterosexuales". <https://www.homosensual.com/lgbt/significado-y-usos-de-deluxe-el-termino-lgbt-gay-de-moda-memes/>

La institucionalización de un grupo —entendida como su incorporación en un sistema de reglas y recursos (Thompson, 2002, p. 410)— conlleva su entrada a una pluralidad de escenarios de una manera difícil de controlar.

Esta sensación de amenaza puede ser muestra de la efimeridad y la superficialidad propias de las comunidades en la modernidad tardía, basadas más en el alivio colectivo de ansiedades individuales que en el sentimiento subjetivo de construir un todo común (Bauman, 2006, p. 10).

Más allá de una serie de códigos, las comunidades —en el sentido amplio del término— necesitan, para sostenerse, un discurso sólido y coherente, es decir, que permita el desarrollo de un sentido que genere un sentimiento genuino de pertenencia hacia el interior, más que simplemente indicar esta hacia el exterior, como ocurre con expresiones como las mencionadas.

Otra forma de lenguaje no verbal que durante décadas ha sido una estructura significativa para la conformación identitaria y comunitaria de los hombres gays, pero que podría estar perdiendo fuerza entre las generaciones más jóvenes, son los emblemas.

Se aprecia que estos aún son importantes, pero hay casos en los que esta relevancia es ya mínima o nula, sea porque el proceso de reconocimiento identitario alcanzó un nivel de estabilidad que permite obviar su uso (sin eximir el refuerzo con otro tipo de factores), lo que puede ocurrir en hombres de mayor edad, o porque las circunstancias socioculturales actuales ya no ameritan una representación con la misma fuerza que antaño.

Se percibe en el discurso de Adrián una comprensión de los emblemas gays, ya no tanto como un elemento de reconocimiento propio, sino como uno de identificación externa, y debido a que ahora existen otras formas de encontrar pares (como las apps) estos parecen perder su supuesta utilidad y, sin duda, su función simbólica.

Aunque en este momento es incierto afirmar que el reconocimiento individual y colectivo de la homosexualidad pueda evolucionar de manera que sus emblemas identitarios terminen por ser obsoletos, sí podríamos estar viendo un indicio, a mayor escala, de un posible cambio en la forma de percibir a uno y percibirse uno mismo como hombre gay, derivada de la inclusión que los vuelve cada vez más presentes en la cotidianidad, en la que ya no sea necesario establecer, cuestionar o reafirmar esta identidad.

Acerca del acto de algunos hombres gays de reapropiarse de términos injuriantes para referirse a sí mismos, Lizárraga (2012, p. 187) considera que este tiene el potencial de desactivar la carga peyorativa y favorecer la visibilización del violentado. Pero estos procesos de resignificación, aunque necesarios, no deben darse por exitosos simplemente porque el sector agredido es ahora el que usa el vocabulario ofensivo y ha prohibido (sin éxito) su uso al resto de la sociedad.

Si una palabra se vuelve reivindicativa únicamente cuando es pronunciada dentro de cierto círculo socialmente muy reducido, mientras que su enunciación en otros entornos aún sigue ocasionando escozor (y, por consiguiente, motivación para su uso), entonces no parece que realmente esté lográndose el despojo pretendido.

En otras palabras, en tanto que la carga insultante de términos como joto, maricón o puto se mantenga si los emite un hombre heterosexual (o uno homosexual con la intención de marcar una distinción entre él y otros), lo que se establecerá —más que una verdadera resignificación— serán diferentes dimensiones —simbólicamente hablando— en las que los diversos sentidos de la palabra seguirán usándose a conveniencia, siempre con la ventaja del lado de quienes ostentan el rol dominante en las interacciones.

Como ejemplo, la palabra puto, cuando es pronunciada en un estadio de fútbol o un concierto de rock, sigue causando disgusto en muchos hombres homosexuales, incluso si en sus propios entornos ellos la usan para referirse a sí mismos y sus pares. Caso contrario es el del término 'queer', que durante mucho tiempo nombró peyorativamente a los

hombres homosexuales y ahora los define en un sentido afirmativo, incluso dentro de la cultura popular, por lo que su función como insulto homofóbico ha perdido efectivamente su fuerza.

Los significados nunca son sencillamente impuestos —y tampoco transformados— por un autor unilateral, sino producidos y negociados dentro de un proceso semiótico, y esto aplica para todas las partes de un intercambio discursivo. Los sentidos cambian, pero no como resultado del decreto de un grupo particular, sino de una dinámica colectiva de límites y posibilidades con efectos inciertos, no predeterminados. No hay que desestimar estos actos como infructuosos o insignificantes, pero tampoco dar por hecho que siempre resultarán exitosos.

En síntesis, puede deducirse de acuerdo a lo observado que la alteración de las prácticas rutinarias sí tuvo un impacto importante en el autorreconocimiento que los hombres gays mexicanos hacen de sí mismos en tanto tales, pero este no se dio de manera homogénea o regular en todos ellos, sino que se presentó de forma diferente en cada caso, dependiendo de factores identitarios particulares así como de algunas dinámicas sociales específicas y otras dificultades precedentes o adyacentes, lo que los llevó, no solo a reconfigurar actividades antes cotidianas, sino a reconsiderar formas de percibirse y concebirse a sí mismos como gays.

Algunas Ideas Prospectivas a Manera de Conclusión

Las condiciones de socialización entre los hombres gays mexicanos han ido transformándose de manera acelerada en las últimas décadas y, especialmente, en los años recientes. Y, si bien, la cuarentena implicó un desafío al sostenimiento de la seguridad ontológica, particularmente para los integrantes de un sector históricamente vulnerado, no resulta adecuado adjudicar todo lo anterior a esta vivencia.

Es pertinente tomar en cuenta que cuestiones como la sensación de incertidumbre, la dilución de los rituales o la efimeridad de las significaciones son fenómenos problemáticos propios de la modernidad

líquida que estamos viviendo, caracterizada —entre otros rasgos— por una visión individualista y ahistórica del mundo, así como por una inestabilidad que, paradójicamente, se vuelve la principal constante a la que muchos ceden.

Podría pensarse que quienes se adaptan mejor a estas situaciones, dejándose llevar por ellas, viven su identidad de forma más sencilla, pero bien podría tratarse de una mera ilusión, producto de una suerte de regularización de acciones individualista y acrítica, mas no una verdadera rutinización con la seguridad ontológica que esta conlleva.

En este contexto, los hombres gays contemporáneos han conformado una comunidad que, más allá del establecimiento de relaciones sexoafectivas o amistosas, está sustentada en el combate a la homofobia. Este enemigo común parece disolverse simbólicamente — junto con la comunidad que sostiene— ante dos fenómenos actuales.

Por una parte, como ya se mencionó, el avance (incierto) en la obtención de derechos. Por otra, el surgimiento de nuevas identificaciones sexogenéricas, que a menudo se funden con la gay, con sus propios adversarios (para algunas, contradictoriamente, los propios hombres gays).

Por esta razón, los entrevistados se sienten más seguros dentro del conjunto de estructuras significativas vigentes en la época en la que se reconocieron en su identidad gay y buscan regresar a ellas cuando las sienten amenazadas, pues la alteración de una rutina impacta, no únicamente en la seguridad ontológica de los individuos, sino también, en sentido inverso, en esas estructuras que, tanto forman como son formadas por la estabilidad de las actividades cotidianas de una colectividad.

Considerando lo anterior, es un problema que dichas estructuras sean tan distintas entre participantes de diferentes edades, no porque, en principio, las diferencias por sí mismas sean negativas, sino por el proceso de desvinculación comunitaria que se está viviendo y que

dificulta la convivencia y el diálogo que podrían armonizarlas, lo que crea un círculo vicioso del cual será cada vez más difícil salir.

Más allá de los criterios subjetivos de cada participante, podríamos preguntarnos: ¿es realmente necesaria la conservación de una comunidad gay o podemos considerarla un anacronismo nostálgico hoy irrelevante? Si bien hay parámetros objetivos para hablar de una gradual superación de la homofobia, este no es aún un proceso completado y difícilmente podría considerársele definitivo alguna vez.

Y, de haber retrocesos o estancamientos, la fragmentación individual y colectiva que viene con la desestructuración de dinámicas, prácticas y formas de organización, interacción y simbolización podría provocar un refuerzo de la discriminación padecida históricamente.

Por eso —y sin necesidad de volver a una concepción tradicional de la comunidad basada en un entendimiento rígido, casi obligado—, que los hombres gays mexicanos conozcan y comprendan los fundamentos históricos que subyacen a la conformación de su identidad y comunidad contribuiría a fortalecer su seguridad ontológica, aun frente a situaciones críticas. Para ello, es indispensable una voluntad de negociación que vaya de los intereses individuales al acuerdo colectivo en beneficio del bien comunitario.

Referencias

- Ayala, F. (2014). *Reflexiones sobre hermenéutica, arte y poder*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baker, G. (s. f.). Rainbow flag: origin story. [Página Web] *Gilbert Baker Foundation*. <https://gilbertbaker.com/rainbow-flag-origin-story/>
- Bauman, Z. (2006). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Siglo XXI.
- Baumann, G. (2001). *El enigma multicultural. Un replanteamiento de las identidades nacionales, étnicas y religiosas*. Paidós.

- Berger, P. & Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Blanco, J. J. (1986). "Ojos que da pánico soñar". En *Función de medianoche* (pp. 183-190). Lecturas Mexicanas.
- Bourdieu, P.; Chamboredon, J. C. & Passeron, J. C. (2008). *El oficio de sociólogo. Presupuestos epistemológicos*. Siglo XXI.
- Chevalier, J. & Gheerbrant, A. (1986). *Diccionario de los símbolos*. Herder.
- Cobian, J. (2022). Diccionario de adjetivos para afeminados. En Colectivo Sol, *Locabulario. Lenguaje y opresión* (pp. 73-98). La intendencia de las letras.
- Durand, G. (1971). *La imaginación simbólica*. Amorrortu.
- Eribon, D. (2001). *Reflexiones sobre la cuestión gay*. Anagrama.
- Fone, B. (2009). *Homofobia. Una historia*. Océano.
- Fundación "la Caixa". (15 de diciembre de 2020). *¿Qué perdemos cuando no podemos celebrar los ritos sociales?* Nora Catelli y Manuel Delgado. [Video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=jv-qyDJ-d_M
- Geertz, C. (1994). *Conocimiento local. Ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Paidós.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Morata.
- Giddens, A. (2011). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu.
- Giménez, G. (12 de octubre de 2016). *Debates recientes sobre la pareja conceptual cultura-identidades en Antropología*. [Conferencia magistral] IV Congreso Mexicano de Antropología Social y Etnología. Querétaro, México.
- Grov, C.; Breslow, A. S.; Newcomb, M. E.; Rosenberg, J. G. y Bauermeister, J. A. (2014). Gay and bisexual men's use of the Internet: Research from the 1990s through 2013. *The Journal of Sex Research*, 51(4), pp. 390-409. <https://doi.org/10.1080/00224499.2013.871626>

- Han, B. (2021). *No-cosas. Quiebras del mundo de hoy*. Taurus.
- Hernández, A. (2020). *Los jóvenes que marcharon. Nuestra historia*. [Ponencia virtual].
- Hernández, M. A. (2018). Hábitats en peligro de extinción. Los vapores y parques de México. En Schuessler, M. K. & Capistrán, M. (coords.). *México se escribe con J. Una historia de la cultura gay. Edición corregida y aumentada* (pp. 385-405). DeBolsillo.
- Hodge, R. & Kress, G. (1995). *Social semiotics*. Cornell University.
- Izcarra, S. P. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Fontamara.
- Laguarda, R. (2009). *Ser gay en la ciudad de México. Lucha de representaciones y apropiación de una identidad, 1968-1982*. Instituto de Investigaciones Doctor José María Luis Mora / Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Laguarda, R. (2011). *La calle de Amberes. Gay street de la Ciudad de México*. Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Doctor José María Luis Mora.
- Lince, R. M. (2016). Hermenéutica. En Castañeda, F.; Baca, L. & Iglesias, A. I. (coords.). *Léxico de la vida social* (pp. 323-329). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lizárraga, X. (2012). *Semánticas homosexuales. Reflexiones desde la antropología del comportamiento*. Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Lizárraga, X. (2022). El lenguaje: palabras e intenciones. En Colectivo Sol, *Locabulario. Lenguaje y opresión* (pp. 73-98). La intendencia de las letras.
- Macías-González, V. (2020). Homosexuales. En Sosenski, S. & Pulido, G. (coords.). *Hampones, pelados y pecatrices: sujetos peligrosos de la Ciudad de México (1940-1960)* [ePub]. Fondo de Cultura Económica.

- Mandujano, I. (3 de mayo de 2023). Con el Mampride 2023, convocan a resignificar la palabra «mampo» o «mampa» en Chiapas. [Sitio Web] *Chiapas Paralelo*.
<https://www.chiapasparalelo.com/noticias/chiapas/2023/05/c-on-el-mampride-chiapas-2023-convocan-a-resignificar-la-palabra-mampo-o-mampa/>
- Miles, S. (2018). Still getting it on online: Thirty years of queer male spaces brokered through digital technologies. *Geography Compass*, (12), <https://doi.org/10.1111/gec3.12407>
- Monsiváis, C. (2009). *Apocalipstick*. Debate.
- Monsiváis, C. (2010). *Que se abra esa puerta. Crónicas y ensayos sobre la diversidad sexual*. Fondo de Cultura Económica.
- Newman, P. & Thakkar, M. (eds.). (2020). *Signos y símbolos. Guía ilustrada de su origen y significado*. DK.
- Prieur, A. (2008). *La casa de la Mema. Travestis, locas y machos*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres: notas sobre la “economía política” del sexo. *Nueva Antropología*, 8(30), pp. 95-145.
- Thompson, J. B. (2002). *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.



Copyright (c) 2024 Alejandro Ávila Huerta.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#) [TextoCompletoDeLicencia](#)

**ESTUDIO DE CASO APLICADO A UNA AGENCIA FINANCIERA
CHICLAYANA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DE LOS
DIRECTIVOS MILLENNIAL EN 2021**

**CASE STUDY APPLIED TO A FINANCIAL AGENCY IN CHICLAYO ON THE
LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MILLENNIAL MANAGERS IN 2021**

Gerardo J. Barandiarán Navarro¹ y Raúl Camacho Cuzquén²

Nota sobre los autores:

¹ Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Chiclayo, Perú.



<https://orcid.org/0000-0002-3388-1241>

² Maestrando en Comunicación y Educación, Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.



<https://orcid.org/0000-0002-3414-0867>

Esta investigación fue financiada con recursos de los autores. Los autores no tienen ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: gerardo7.barandiaran@gmail.com

Recibido:07/11/2023 Corregido:15/04/2024 Aceptado:18/04/2024



Copyright (c) 2024 Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Xihmai 64

ESTUDIO DE CASO APLICADO A UNA AGENCIA FINANCIERA CHICLAYANA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS MILLENNIAL EN 2021

CASE STUDY APPLIED TO A FINANCIAL AGENCY IN CHICLAYO ON THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MILLENNIAL MANAGERS IN 2021

Resumen

En América Latina, en el último quinquenio, los millennial han ocupado el 40% de los puestos directivos en sus organizaciones. Por lo tanto, se llevó a cabo un estudio en una agencia financiera para analizar el liderazgo de los directivos millennial bajo las subcategorías "orientación hacia las tareas" y "orientación hacia las personas", siguiendo la teoría de Sánchez Manchola. El estudio es cualitativo, de tipo aplicado, de nivel descriptivo y se ha diseñado como un caso. Por lo tanto, la técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento utilizado fue la guía de entrevista; se aplicó a 12 empleados de una agencia bancaria en el centro comercial Real Plaza de Chiclayo entre marzo del 2021 y julio del 2022. Cuyos hallazgos muestran varios enfoques de liderazgo en los directivos de la generación del milenio.

Palabras Clave: *Directivos Millennial, Instituciones Financieras, Liderazgo, Orientación hacia las personas, Orientación hacia las tareas.*

Abstract

In Latin America, in the last five years, millennials have occupied 40% of management positions in their organizations. Therefore, a study was conducted in a financial agency to analyze the leadership of millennial managers under the subcategories "task orientation" and "people orientation", following Sanchez Manchola's theory. The study is qualitative, applied, descriptive level and was designed as a case study. Therefore, the technique used was the interview and the instrument used was the interview guide; it was applied to 12 employees of a bank agency in the Real Plaza shopping center in Chiclayo between March 2021 and July 2022. The findings show several approaches to leadership in the managers of the millennial generation.

Keywords: *Millennial managers, Financial Institutions, Leadership, People orientation, Task orientation.*

Introducción

En el mundo de los negocios, los millennials son la mayor fuerza laboral generacional de nuestros días, de acuerdo con Ruiz y Machuca (2020), se estima que para el año 2025 habrá un aumento del 75% de jóvenes en el mercado laboral (p.7). Dicha generación posee distintos nombres y diversa cronología acorde a cada autor, sin embargo, para De la Garza et al. (2019), la cronología corresponde a partir de la década de los 80's hasta el comienzo del 2000 e indica una marca diferenciadora a los demás grupos etarios por el avance significativo de la tecnología, con énfasis en los ámbitos comunicativo e informático. Estos nativos tecnológicos, según Baker y Hastings (2018) están tomando los puestos de liderazgo que antaño les correspondía a las generaciones Baby Boomer y X dentro de las organizaciones. En este sentido, Andina (2020) citando investigaciones de Cornerstone menciona un cambio generacional en cargos de alta gerencia en el último quinquenio marcado por la generación del milenio en un 40% del total de las empresas consultadas. Por consiguiente, se está convirtiendo en la inquietud primordial de las organizaciones que buscan las formas de prepararlos para los puestos de liderazgo (Porter et al. 2019).

Por ende, entidades financieras como el Banco Santander impulsan programas como el “Young Leader”, que, explica el diario *La Vanguardia* (2021), busca involucrar a los líderes de hoy con sus prospectos a líderes para unirlos en actividades idóneas permitiendo la transferencia de conocimientos, visiones y experiencias con el objetivo de aprender tendencias, fomentar la lluvia de ideas y promover la formación continua con la finalidad de prepararlos desde ahora para ser capaces de contestar a las vicisitudes del futuro. Con ello, buscan comprender las características y formas de liderar de los jóvenes millennial que, para Gabriel et al. (2020), consideran no ser muy bien entendidas en su totalidad. A causa de esto, se eligió el sector financiero por su característica integrativa a los jóvenes en edad económicamente activa por lo que, la institución utilizada para el artículo es un nicho de estudio para analizar los objetivos propuestos acerca de estos futuros líderes.

Por tal motivo, se realizó la investigación en una institución bancaria ubicada en la ciudad de Chiclayo, la cual, posee ocho sedes diseminadas en el espacio geográfico anteriormente mencionado donde una generación de jóvenes se desarrolla laboralmente y empiezan a tornarse directivos, como ocurrió en el caso de cuatro agencias de dicha entidad. En relación con estos líderes, hoy por hoy, modifican la concepción de la administración de las actividades como la relación con las personas; a diferencia de las anteriores generaciones actuantes en dicho rol de liderazgo, por lo que, los colaboradores deberán adaptarse al “nuevo” entorno controlado por el liderazgo del directivo millennial.

De modo que, el propósito para la elaboración de esta investigación se genera por la existente necesidad en el mercado laboral de realizar un estudio sistemático, con el fin de analizar la percepción del liderazgo ejercido por el líder millennial en las empresas del sistema financiero peruano, y a partir de esta información, generar las estrategias y/o recomendaciones necesarias para contribuir con el proceso de mejora continua, tanto al nivel de conocimientos, habilidades e inclusive actitudes de esos directivos de la “generación Y” en las organizaciones, que los contratan o forman para posicionarse en cargos de liderazgo o alta gerencia. Surge, entonces, la pregunta de investigación: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que desarrollan los directivos millennial en la agencia de una entidad financiera en Chiclayo?

La justificación se cimienta en la carencia de artículos científicos referentes al ascenso de los millennial en los puestos directivos de las organizaciones, quienes ejercen un liderazgo diferenciado. Por dicho motivo, es necesario analizar y estudiar la realidad peruana referenciando conocimientos de investigaciones foráneas; para comprender y armar ese arquetipo de líder millennial requerido para las entidades bancarias. Los resultados de la indagación beneficiarán a la organización y a sus colaboradores, en la medida que estos se tomen en cuenta, pues dará información sobre la actualidad laboral del sistema financiero chiclayano, orientado específicamente desde el tema estudiado en cuestión; valioso para la futura toma de decisiones con respecto a la adopción de nuevos estilos de liderazgo. A su vez contribuirá a generar nuevos modelos de liderazgo para millennials, así

como también, al desarrollo de nuevos modelos mentales de los colaboradores para mejorar al directivo de la generación estudiada en sus relaciones dentro del ámbito personal como profesional.

Finalmente, el objetivo general de la investigación es analizar las características del liderazgo de los directivos millennial; y los objetivos específicos son: comprender las subcategorías de orientación hacia a las tareas y hacia las personas como parte del liderazgo que ejercen los directivos millennial de una agencia en una entidad financiera de Chiclayo.

Marco Teórico

En la indagación realizada por Galarza et al. (2019) para establecer los estilos de liderazgo de los directivos en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, se aluden características positivas en cada dirigente, pues muestra una alta participación y preocupación por sus seguidores; debido a que orientan su dirección al equipo, como también a los objetivos, tareas y actividades en las áreas donde desempeña sus labores. Por otro lado, De Oliveira et al. (2019) señalan al respecto del comportamiento de las lideresas millennial, que optan por tomar sus puestos con más responsabilidad que sus contrapartes masculinas, orientándose al trabajo de equipo, asimismo buscan constantemente aprender y estudiar de manera autónoma, paralelamente, sostienen lazos hacia la organización que otorgue una mayor solvencia económica y, por último, se menciona la complicación al equilibrar su vida personal y laboral.

En el estudio dirigido hacia el liderazgo de los directivos millennial en organizaciones filipinas, Gabriel et al. (2020) manifiesta que los directivos de dicha generación muestran diversas formas de liderar, pues ante su poca experiencia emplean rasgos parecidos al de sus mentores, así como también vivencias específicas donde estaban al mando para moldear sus habilidades de liderazgo. Además, una indagación en la industria alemana sobre liderazgo en los millennials (Grotkamp et al., 2020) evidencia algunos cambios en sus rasgos personales al ascender jerárquicamente en la empresa, producto del

aumento de responsabilidad ejercido en el rol de liderazgo y por el tiempo de servicio en el ambiente corporativo; donde los millennials impulsan una gestión de cambio, al influir en el clima organizacional por medio del comportamiento del líder millennial.

También, en una investigación a directivos millennials de empresas malusias en diversos sectores, se evidenciaron características generacionales relevantes como: la innovación por una mayor alfabetización; la inspiración por el trabajo en equipo y visionario, basándose en sus valores para la toma de decisiones. (Daud y Was, 2020). Por último, una indagación dirigida hacia los millennials en puestos de liderazgo hecha por Gabrielova y Buchko (2021) destaca su orientación por alcanzar los objetivos, a la par de buscar un desarrollo profesional continuo, en adición de encontrar propósitos a las funciones cotidianas, son optimistas y toman riesgos, quieren un frecuente comentario para verificar sus aciertos o desaciertos en su proceso e influencia con la finalidad de moldear su liderazgo, son muy colaborativos y sociales, donde su más ansiado anhelo es un equilibrio entre sus dos vidas.

Siguiendo con la línea de pensamiento, Cubeiro y Díaz (2018) indican que el millennial percibe de forma distinta al liderazgo ante sus contrapartes generacionales, debido a que se centra en motivar a sus colaboradores, encaminar el trabajo e infundir ideas para armar equipos y está dispuesto a gestionar el cambio; pues el millennial cuando está encargado de un equipo, trata de crear un lugar ideal donde desempeñarse, desarrollar su área de trabajo y aprender constantemente (pp. 24-25). Asimismo, Grossman (2018) manifiesta que los directivos millennial son más generalistas que especialistas, porque centran su atención en la diversidad y la inclusión del equipo, se comunican de manera variada y tienden a estar informados para tomar una decisión. Además, Lulla (2019) manifiesta sobre estos directivos que ofrecen numerosas retroalimentaciones continuas y manejan medios digitales.

A pesar de la nueva visión de los jóvenes dirigentes, el liderazgo aún es conceptualizado como la relación generada por una determinada

influencia donde líderes y seguidores poseen un papel preponderante. Se le añaden otros aspectos como el logro de objetivos, los cuales también forman parte de manera estrecha a la cantidad de aspectos relevantes durante el proceso. No obstante, los escritos realizados en torno a este tema mencionan valores y actitudes de los seguidores (García-Solarte, 2015); así como también, el perfil de un líder efectivo dependerá de la competitividad de la organización (Machado y Galarza, 2017). Por este motivo, Sánchez Manchola (2017) propone un modelo de liderazgo con base a toda una serie de teorías organizacionales contemporáneas referidas a los líderes de distintas épocas; cuya exhaustiva revisión literaria le permitió hacer un énfasis en dos subcategorías; “la orientación hacia las tareas” y “la orientación hacia las personas”, donde a partir de toda la data procesada se pudo determinar qué factores actúan en el proceso de liderazgo actual y, por lo tanto, influye en el líder millennial.

En la primera subcategoría del modelo nombrado “orientación hacia las tareas”, se indaga la forma de centrarse en los objetivos propuestos de la empresa con las diferentes estrategias del directivo para la mejora del desarrollo de las distintas labores, tanto para él como para sus colaboradores, con el fin de lograr juntos las metas propuestas (Sánchez Manchola, 2008). Comenzando con los ítems de dicha subcategoría tenemos “Normas, Objetivos y Estándares”. Chiavenato (2009) menciona como función primordial del directivo encargado de un área, el aprendizaje y la colocación en práctica de las normas, los objetivos y los estándares de su empresa, pues de este modo los subordinados podrán tener una conducta específica dentro del área laboral para el ejercicio correcto de su puesto (p. 167). Al mismo tiempo, Fiedler (en Sánchez Manchola, 2017, p. 99) recalca la importancia del aprendizaje de los procesos estandarizados y procedimientos adecuados para distintas situaciones.

Luego tenemos el ítem “Control”, que para Turner et al. (2017) es el envío de datos por los distintos indicadores para un adecuado sistema de información el cual otorgará al directivo un mejor panorama al momento de tomar una decisión y ante ello, conseguir los objetivos mediante la supervisión del trabajo desempeñado por el colaborador.

Por ello, Sánchez Manchola (2017) indica que el ítem es el nivel de preocupación del directivo por controlar su área de influencia, con los medios y las maneras disponibles como posibles por este.

Después, tenemos el ítem “Desempeño”, Hersey y Blanchard (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) mencionan que el directivo se debe encontrar en cercanía al colaborador para supervisar el desempeño y brindar un seguimiento constante con el fin de dar retroalimentaciones según amerite. Para esto, Blake y Mouton (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) recomiendan supervisar el trabajo del equipo hacia el objetivo propuesto.

Posteriormente, tenemos las “Órdenes”, donde Pautt (2011) considera al directivo como una persona con la capacidad de distribuir órdenes, pero este debe estar rodeado de un equipo de trabajo capaz de captarlas y estar capacitado para llevarlas a cabo. Asimismo, Chiavenato (2009) menciona a los directivos que todas las labores dadas a otros deben tener un mensaje, donde los colaboradores no solo reciben órdenes o indicaciones, sino también sepan la contribución que le harán al trabajo y a la empresa (p. 179).

Por otra parte, el ítem “Responsabilidad” desde mucho tiempo se fue consolidando como rasgo preponderante en toda la evolución de liderazgo, a tal punto de tener un papel protagónico en el líder como seguidor. Para Gento y Cortés (en Heredia y Fonseca, 2020) el directivo debe ser un líder percibido como aquella persona con poder, capaz de aceptar la responsabilidad de los acontecimientos acaecidos durante su periodo de liderazgo; además, McGregor (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) indica que el directivo debía ser el estimulador que permitiera la inducción de su personal con base en las responsabilidades manifestadas por la organización. Del mismo modo, Hersey y Blanchard (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) consideraban que se debe otorgar tareas a los seguidores, explicando las obligaciones y el nivel de responsabilidad.

Por último, el ítem “Poder”, para el que Amorós (2007) define como la facultad del líder para influenciar en el comportamiento de sus

seguidores tanto a nivel personal, como profesional (p. 162). En ese sentido, Sánchez (en Geraldo et al., 2020) consideraba que el directivo debía poseer un poder legítimo otorgado por la organización acorde a su puesto ocupado, con la finalidad de permitirle brindar facultades para su proceso de liderazgo.

En la segunda subcategoría del modelo nombrado “orientación hacia las personas”, se indaga al directivo y su forma de lograr un clima laboral aceptado por él y sus colaboradores, con el fin de mejorar sus relaciones sociales y la satisfacción de sus necesidades (Sánchez Manchola, 2008). Iniciando los ítems, tenemos “La comunicación”, donde numerosos investigadores consideran a esta como una parte importante del liderazgo de los directivos; siendo avalada por los autores Frese et al. (2003); Riggio et al. (2003) y Towler (2006) quienes expresan que es fundamental para liderar, porque mantiene los lazos afectivos entre el directivo, los seguidores y la entidad. Para ello, las empresas deben estructurar canales o enlaces comunicativos más eficientes, así como también asertivos para garantizar el dinamismo y la fluidez de los mensajes donde se perciba honestidad y apertura. (Honorato et al., 2021)

Luego, tenemos el ítem “Toma de decisiones”. Para Mercado (2013), esto comienza a tener importancia para las organizaciones a medida que se llega a la cúspide de la escala jerárquica, debido al perfil y el manual de puesto, cuyas actividades le dan grados elevados de responsabilidad al directivo encargado de su trabajo o área. Por ello, Hersey y Blanchard (en Sánchez Manchola, 2017, p.102) invitan al directivo a pedir aportes de sus colaboradores o de sus superiores con la finalidad de tener la máxima data tras las consultas y de esa manera llegar a un consenso o tomar la decisión más adecuada para él y la empresa

Después, tenemos el ítem “Trabajo en equipo”. Para Cañequé (2013) cada equipo necesita un directivo capaz de llevar a cabo los procesos administrativos de la organización, guiando a los miembros de su área de influencia a una calidad perpetua y a la resolución de conflictos inherentes del trabajo a través de ideas creativas. Asimismo, Blake y

Mounton (en Sánchez Manchola, 2017, p.103) identificaron características útiles para el equipo como: el espíritu de equipo, compromiso, respeto y confianza.

Posteriormente, el ítem de “Ambiente de trabajo” tiene un impacto en los seguidores y los resultados del líder. Para Palomino (2009) el ambiente es una variable permanente en el accionar del directivo, por tal motivo, este le brinda parámetros para adaptar su comportamiento a determinadas circunstancias. Aunque, Von Bertalanffy (2006) plantea al ambiente de trabajo como un entorno influenciado, en constante cambio por un ambiente aún más complejo. Por tal motivo, Blake et al. (en Sánchez Manchola, 2017, p.103) consideran los siguientes aspectos para un eficiente ambiente laboral: la moral, la unión, condiciones de trabajo y los sentimientos anímicos.

A continuación, el ítem “Relaciones directivo-colaborador”. La relevancia del seguidor se cimienta con sus principales exponentes como Bass (2000), Guillén (2005) y Moss et al. (2006) quienes destacan su función para las empresas en su día a día en ocasiones más cruciales que las acciones del propio líder. De modo que, Morales-Alicea et al. (2024) consideraban fundamental las relaciones entre los directivos y sus trabajadores para establecer la unión entre los miembros porque permiten forjar compromiso, así como también, otros comportamientos a favor del equipo.

Por último, el ítem “Motivación”, sobre el que Sánchez Manchola (2017) menciona que, el directivo busca la manera o la utilización de medios, con el fin de ocasionar la motivación en sus seguidores para el logro de los objetivos. Debido a que, el nivel de influencia del líder afecta al colaborador en su manera de dedicarse y motivarse en sus actividades (Sánchez et al., 2017). Por este motivo, Gelade y Young (2011) expresan que la satisfacción del cliente sobre la organización es a consecuencia de un trabajador motivado. Por dicha razón, es necesario un líder transformador para encaminar el desempeño del colaborador a la realización de los objetivos propuestos para la empresa (Bass, 2000).

A modo de cierre, fruto de la investigación planteada por el PhD. Iván Darío Sánchez Manchola (2008), se puede concluir que el desarrollo y ejecución del proceso de liderazgo no es un trabajo exclusivo de la persona que hace de líder, sino que también se ven involucradas una variedad de factores que viabilizan la visualización del liderazgo con un enfoque sistémico.

Marco Metodológico

La investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo aplicado, con un nivel descriptivo y un diseño acorde al estudio de caso porque se pretende ahondar en la unidad de análisis para comprender cómo los integrantes perciben a sus líderes (Hernández et al., 2014). El modelo teórico propuesto para la investigación fue el realizado por el PhD. Iván Sánchez Manchola (2008); teniéndose en cuenta que se diseñó una entrevista a profundidad de naturaleza semiestructurada con doce preguntas, con el propósito de conocer cuál es el liderazgo en la agencia financiera del sector privado en base a las categorías de orientación hacia las tareas y las personas de los directivos millennial, desde el punto de vista de los colaboradores. Se añade que, cada ítem delimitó y aportó profundidad a la subcategoría.

El total del personal de la agencia es de 16 integrantes, donde se encuentran 2 directivos millennial (gerente y supervisora), añadiendo 14 colaboradores. Sin embargo, 2 trabajadores fueron excluidos debido al corto tiempo en la agencia estudiada y al ser rotados constantemente acorde a las necesidades de la entidad financiera. Dando como resultado, una unidad de análisis conformada por 12 colaboradores de una agencia en una entidad financiera ubicada en el Real Plaza, con fines netamente académicos. Donde se comenzó con la entrevista a cada colaborador acorde al directivo millennial correspondiente de su área, utilizando el teléfono para comunicarse entre las horas de la noche (7pm a 11pm). La cohorte generacional se estableció entre los años 1981-2000, conforme a lo sugerido por De la Garza et al. (2019).

Tras la realización de las entrevistas, se mantuvo el área de cada integrante y se adjuntó la data recolectada en Microsoft Word,

transcribiendo cada pregunta con la respuesta dada por el colaborador; luego, la información se traspasó a Microsoft Excel, donde se agrupó a cada participante por área, acorde al directivo millennial al mando para analizar y examinar los resultados en torno a las subcategorías; teniendo en cuenta los objetivos planteados para la elaboración del estudio. Todo esto se llevó a cabo entre los meses de noviembre y diciembre del año 2021. Posteriormente, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron tras la recolección y análisis de las entrevistas hacia sus líderes generacionales estudiados por la investigación. Por último, es importante recalcar que se mantuvieron desde el inicio hasta el final de la investigación los aspectos éticos, priorizando la parte intelectual de los autores, como también el anonimato de los entrevistados.

Resultados

El estudio se llevó a cabo en una agencia financiera, donde se analizó a 2 directivos millennial (gerente/supervisora) a través de la unidad de análisis conformada por 12 colaboradores. El gerente (37 años) tiene bajo su cargo al área asesores de ventas y servicios (AVS/6 seguidores), y al área guía de agencia (GA/2 seguidores); mientras, la supervisora (37 años) posee bajo su cargo al área promotores de servicio (PS/4 seguidores). Con referencia al objetivo general, se puede apreciar que el liderazgo en una agencia de la entidad financiera estudiada es diferenciado, debido a la orientación de cada directivo al momento de influenciar a su área de trabajo, a causa de una serie de aspectos únicos de cada uno de ellos, así como también su instrucción empírica y científica recibida en todas las etapas de su vida.

El gerente conoce las normas, objetivos y estándares para dirigir el trabajo tanto de sus seguidores como de él mismo. La sapiencia del ítem le permite solucionar problemas y preguntas principalmente de sus áreas de influencia; sin embargo, aún le falta el manejar y aprender ciertas actividades estandarizadas en la agencia. Este conocimiento le ofrece trazar las metas individuales como colectivas y con las herramientas de control dadas por el banco, este las moldea a su conveniencia para recabar información necesaria para dicho control.

Estas herramientas son: la llamada a clientes al azar para comprobar la “satisfacción del cliente”, las reuniones semanales o los correos electrónicos para retroalimentaciones, así como también, impartir órdenes o indicaciones sobre los horarios o funciones semanales y, el reloj comercial, este es un indicador evaluador de manera mensual, pero el directivo la utiliza para recabar información y pasar dicha data al Excel para evaluar el desempeño de su equipo de trabajo y agencia de forma diaria.

También emplea una estructura para tomar decisiones con base en la estructura jerárquica, utilizando los canales de comunicación tecnológicos con sus superiores o colegas y los medios tradicionales del habla con sus colaboradores con el fin de recopilar información, involucrando a las personas necesarias para solucionar las dudas de este o las que el equipo de trabajo posea y de las cuales no tenga una respuesta. Posee un control retroalimentativo porque al finalizar sus actividades evalúa desempeños y brinda indicaciones de mejora de las operaciones e incluso contribuye al mayor dinamismo fluido de los movimientos internos de la agencia. De igual forma, las relaciones con sus colaboradores son principalmente laborales y posee pocas relaciones amistosas, ya sea por el apoyo ofrecido en alguna oportunidad a sus colaboradores o por años de trabajo juntos. En ocasiones, su toma de decisiones es unilateral, y en las reuniones suelen conversar sobre el banco, las retroalimentaciones, la corrección de errores y el comprometerse.

Asimismo, su manera de realizar dicho tipo de control se enfoca en el resultado final, esto le permite ofrecer retroalimentaciones a sus colaboradores, tras conocer el rumbo de la agencia hacia la meta. Su forma de controlar se debe a la carga laboral que le impide estar en cercanía con sus equipos de trabajo, esto le obliga a usar canales de comunicación tanto tecnológicos como tradicionales, acorde a sus tiempos para dar actualizaciones internas, órdenes, responsabilidades o brindar tanto felicitaciones como castigos a quien le amerita. Se evidencian intentos por involucrar al área de asesores y guía de agencia, donde el primero se aprecia más compacto; mientras, el segundo se observa aislado e insinúa que los cambios ocurren por el cambio del

gerente regional. Se caracteriza por tener una motivación transaccional con el área de asesores, porque les inspira a trabajar el bono, los clientes y objetivos de la agencia encomendados por el banco; esto se aprecia por su alta preocupación hacia el cliente, y su priorización al indicador “satisfacción al cliente”.

Caso contrario, pasa con el área guía de agencia, quienes indican una falta de motivación lo cual es nocivo para el clima laboral de la agencia. El área de asesores le catalogan como democrático porque el objetivo del gerente es mantener el ambiente laboral óptimo, así mismo, les escucha las opiniones o dudas para la mejora constante del trabajo, sin embargo, guía de agencia le considera un coercitivo-benévolo manifestando que este posee preferencias entre las áreas y no les da confianza. Por último, el gerente les permite a sus colaboradores inducir en el trabajo la delegación de funciones de acuerdo con lo estipulado en reuniones y acorde al nivel de confianza que les tiene con algunos y les da autonomía a sus subordinados.

Con relación al liderazgo ejercido por la supervisora se evidencia una sabiduría hacia las normas, los objetivos y los estándares, lo cual le ofrece en la agencia ser ejemplo para los colaboradores. A su vez, les orienta a estudiar y comprender este ítem para un mejor desarrollo y desempeño por parte de los subordinados. A pesar de ello, presenta inconvenientes al equilibrar su vida personal con la profesional, lo cual le aleja en ciertos momentos de su función de directivo. Saber las normas, objetivos y estándares le ofrece un uso eficiente de los controles para analizar el desempeño de sus subordinados empleando, como el gerente, todos los recursos necesarios y adaptarlos a su propia necesidad. El control realizado por ella es presencial y se guía de la observación con el fin de arreglar los errores en el momento, además, ella brinda órdenes con fácil terminología, evitando términos especializados para hacer más sencilla la comprensión. También se preocupa por entregarles información actualizada sobre la situación de la organización, la agencia, las operaciones y la mejora de la atención al cliente a sus seguidores.

La señorita posee una estructura similar a la del gerente para su toma de decisiones pues involucra a las personas idóneas para aclarar sus dudas y exponer opiniones, con la finalidad de tomar la mejor decisión. Mediante el uso de la estructura jerárquica de la entidad, esto le permite lograr consensos con los colaboradores y gestionar su información notificando dudas u opiniones al gerente de agencia o regional. Reconoce el aporte de sus equipos de trabajo, también, emplea un control concurrente por su cercanía al colaborador. Ella no se separa de su equipo, lo cual le permite dirigir órdenes precisas en el momento adecuado; hecho que contribuye a su buena relación con todos los seguidores, generando confianza y aportando considerablemente a la preservación del ambiente laboral y a hacer más amena una toma de decisiones en equipo. La supervisora emplea todos los canales disponibles como el gerente para comunicar alguna orden, indicación o decisión y los sentidos de esta comunicación son tanto ascendentes como descendentes. Por otro lado, su manejo del trabajo en equipo tiene un efecto en la toma de decisiones y ambiente laboral porque favorece a más opciones para el primero; generando compromiso y participación en los colaboradores.

Su manera de gestionar el control le permite utilizar el canal tradicional de diálogo con sus colaboradores sobre los progresos, agravios o errores de su equipo; de igual manera, fortalece a su área de influencia porque genera equipos compactos con gran impacto en las operaciones. Su motivación es transformacional porque dirige al equipo a dejar sus posiciones actuales por una mejor, se preocupa por ellos como por la atención al cliente. Concerniente al poder ejercido por la supervisora, es considerada una persona tanto democrática como auténtica por el alto grado de involucramiento de sus seguidores e integridad, tanto fuera como dentro de la agencia. Por último, la supervisora delega funciones, las cuales son denominadas por el área como dualidad, también, da facilidades para la inducción y brinda autonomía para realizar el trabajo.

Ante ello, los resultados concernientes al objetivo general con base en el análisis de las características propias del liderazgo de la generación en estudio, se hallaron las siguientes categorías emergentes sobre la

base de la percepción del colaborador con respecto a sus líderes millennial. Es evidente el empleo de los medios tecnológicos y los sistemas de información como herramientas de uso diario para guiar y monitorear respectivamente sus actividades en ese proceso de influencia acorde al liderazgo de cada uno de los directivos, a causa del papel preponderante de estas tecnologías tanto en la vida del hombre como de las empresas; al mismo tiempo, continuando con el análisis y la revelación tanto de ciertos patrones como las tendencias en la agencia bancaria estudiada, el liderazgo de este grupo etario varía de acuerdo al contexto circunstancial, mostrando, a grosso modo, flexibilidad en las diversas situaciones dentro de las empresas.

A continuación, damos inicio a los resultados recolectados con base del primer objetivo específico, denominado “orientación hacia las tareas” como parte del liderazgo del directivo millennial en una agencia financiera, cuyos ítems se irán mencionando a medida que se vayan analizando y desarrollando hasta finalizar con sus respectivas categorías emergentes.

Orientación hacia las tareas	Gerente	Supervisora
Normas, objetivos y estándares	Poseen conocimiento de las normas, objetivos y estándares.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Explica la elaboración de las actividades. ● Le falta conocer algunos estándares (lineamientos del banco). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desequilibrio en su vida personal-laboral. ● Orienta a estudiar y es un ejemplo para su equipo y la agencia.
Control	Alto control.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicita hacer a sus equipos reportes diarios. ● Utiliza los resultados para dialogarlos en reuniones, enviar correos institucionales, evaluar los indicadores y llama a clientes de banco para corroborar. ● Opiniones divididas entre sus dos áreas: Algunos dicen que no es hostigante y otros mencionan que es asfixiante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisa las acciones de sus seguidores de manera presencial. ● Usa la observación para la corrección de error y brinda apoyo.
Desempeño	Elevada medición del desempeño mediante el monitoreo de una serie de indicadores denominados “Reloj Comercial”.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrece reuniones para actualizar información sobre rendimientos, el banco u operaciones. También usa el correo institucional. ● El área guía de agencia, recibe poca retroalimentación de sus actividades y, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualiza a su equipo y agencia con datos adicionales de los canales de información del banco. ● Se toma el tiempo de contabilizar las operaciones y de esa manera actualizar sus sistemas de monitoreo.

Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén
 Estudio de Caso Aplicado a una Agencia Financiera Chiclayana Sobre las Características
 del Liderazgo de los Directivos Millennial en 2021
 Revista *Xihmai* XIX (37), 63-96, enero-junio 2024

	además, indican no ser explicados adecuadamente los indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza retroalimentaciones con base en su supervisión a fin de corregir errores.
Órdenes	Las órdenes dadas son claras y entendibles.	
	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza para ello el correo institucional y son reforzadas con las reuniones semanales. El área guía de agencia, indica tener poca explicación por parte de su directivo sobre las acciones a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza términos comunes para una mayor comprensión de las indicaciones. Les tiene confianza a sus colaboradores y les transmite optimismo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> A algunos les entrega actividades de responsabilidad, por delegación. Pues ofrece este tipo de trabajo en base al nivel de confianza del colaborador. Cuando brinda el trabajo de responsabilidad a algunos, les brinda explicación de lo que deben realizar y su importancia, a otros simplemente les indica y apela que ellos sabrán que hacer o la importancia de la acción para su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Les brinda trabajo de responsabilidad, la cual es llamada por su equipo de trabajo como "dualidad". Les ofrece la autonomía suficiente para realizar ciertas operaciones con base en la confianza hacia el colaborador. Brinda explicaciones sobre la importancia de su trabajo, como también, del nivel de responsabilidad.
Poder	<p><i>Área de Asesores de Ventas y Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Participativo. Auténtico. <p><i>Área Guía de Agencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Coercitivo-Benévolo. Considerado desconfiado, tiene preferencias y es poco empático. 	<p><i>Área de Promotores de Agencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Participativa. Auténtica.

Comprendiendo la percepción de los seguidores respecto a sus líderes millennial, orientados hacia sus tareas; las categorías emergentes permitieron aclarar significativamente la contribución de la indagación en cuestión. Comenzando, tanto por su conocimiento y manejo de las políticas organizacionales como de los procesos estandarizados que los líderes aportan al enfoque de eficiencia y la consecución del logro hacia las metas tanto individuales como grupales, y aunque las lideresas tienden a mostrar una falta de equilibrio entre su vida personal y el trabajo, no se puede verificar si dichas acciones afectan su desempeño.

Posteriormente, tenemos los resultados recolectados con base al segundo objetivo específico, denominado "orientación hacia las personas" como parte del liderazgo del directivo millennial en una agencia financiera, cuyos ítems se irán mencionando a medida que se

vayan analizando y desarrollando hasta finalizar con sus respectivas categorías emergentes.

Orientación hacia las personas	Gerente	Supervisora	
Comunicación	Tienen canales eficientes con sus superiores, colegas y colaboradores.		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Les explica dudas sobre sus labores en la agencia y posee un diálogo fluido. ● Al no tener la respuesta de una pregunta, él pregunta hasta aclararla y luego se encarga de explicarles o pasar la data a todos. ● La retroalimentación se dirige a los seguidores tras la observación de los resultados finales. <p>✓ <i>Área de Asesores</i>: Brindan un diálogo abierto.</p> <p>✓ <i>Guía de Agencia</i>: Percibe un diálogo flojo y una nula retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dialogan sobre los horarios de almuerzo (brinda prioridad a los colaboradores con más años de servicio en banco), distribución de trabajo y discrepancias en las relaciones laborales dentro de la agencia. ● Ofrece una buena retroalimentación sobre su desempeño. ● Favorece el diálogo abierto. 	
Toma de decisiones	La estructura para la toma de decisiones es la escala jerárquica, porque entre ellos se notifican y/o consultan a sus colaboradores, colegas y/o el gerente regional. Además, les brindan autonomía a sus seguidores.		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Considerada como acertada eligiendo lo mejor para la agencia y el cliente. <p>✓ <i>Área de Asesores</i>: La toma de decisiones es capaz de mantener el ambiente laboral en equilibrio.</p> <p>✓ <i>Guía de Agencia</i>: Toma las decisiones de forma subjetiva, a causa de la falta de experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad y asertividad al elegir lo mejor para su equipo de trabajo. 	
Trabajo en equipo	Ambos tienen la capacidad de evaluar a sus equipos con base en sus habilidades y destrezas, para armar los grupos de horarios.		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: El mensaje para trabajar en equipo se basa en lograr mantener el indicador de satisfacción del cliente, elevado. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: Percibe un trabajo en equipo tras el cambio de gerente regional. Por lo cual, es considerado forzoso y no eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilibra el trabajo de toda su área, mediante el efectivo armado de los grupos. 	
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: Es cuidadoso con el ambiente laboral de esta área y busca el compromiso en las reuniones semanales de sus colaboradores. Además, usa el correo institucional para solucionar problemas como las consultas. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: Revelan su disconformidad por las estrategias empleadas porque perciben una 		<ul style="list-style-type: none"> ● Reconoce esfuerzos y apoya en la mejora para superarse. ● Acompaña en el proceso del trabajo. ● Genera compromiso e involucra a sus seguidores.

	reacción tras el cambio de gerente general de la institución financiera.	
Relaciones directivo - colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: Relación diversa entre amistosa y laboral. Lo primero se debe a causa de los años laborando en la entidad y el apoyo recibido por el directivo. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: Relación netamente laboral, fría, distante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación amistosa, respetuosa, apreciada y de cariño. Además, poseen una comunicación abierta.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: Algunos indican que les desea su autorrealización. También, se preocupa demasiado por su mejora salarial y el bono. Además, los quiere capacitados, actualizados y busca su mejora constante. Sin embargo, le da más importancia a la comodidad del cliente que de sus equipos. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: No perciben motivación, no se preocupa por su sueldo, ni cómo se siente el área. Además, observan una preocupación del directivo más orientado hacia el cliente que en sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conoce las necesidades y expectativas para incentivarlos. ● Les brinda optimismo y no desea verlos estancados profesionalmente. ● Se preocupa por su salario, como por su nivel personal y profesional.

Analizando los ítems en cuestión y sus respectivas respuestas, acorde a la percepción de los colaboradores respecto a la orientación hacia las personas de sus líderes millennial; las categorías emergentes favorecieron a entender el aporte de estos a la agencia financiera. Empezando por fortalecer los lazos como los canales de diálogo el directivo millennial opta por darle prioridad a sus habilidades de comunicación y empatía para la fabricación de inquebrantables conexiones entre el equipo de trabajo, concerniente a la toma de decisiones, la empresa le brinda la data y estructuras, tanto a los líderes millennial como a sus colaboradores, esto permite enfocar sus esfuerzos a desarrollar su autonomía y la toma de decisiones en sus puestos.

Referente al trabajo en equipo dentro del ambiente laboral, las categorías emergentes encontradas en la comprensión de estos ítems son el liderazgo enfocado a la colaboración con la finalidad de obtener los objetivos trazados por la empresa financiera y cada individuo que labora en ellas. Además, de todo lo mencionado previamente, el líder millennial les coloca prioridad a los aspectos teóricos propuestos por Blake y Moun-ton con respecto al área de trabajo, teniendo en cuenta el liderazgo como la carga laboral del puesto. Por añadidura, para

consolidar sus relaciones entre los colaboradores y el líder a cargo, las categorías emergentes halladas fueron el enfoque del liderazgo millennial por brindar valor al bienestar de cada uno de los integrantes del equipo del área laboral. Finalmente, la motivación realizada por estos líderes es crucial para su administración, por tal motivo, se enfocan acorde al tipo de motivación expuesto por Bass (2000).

Discusión

Los resultados conseguidos brindaron el siguiente hallazgo relevante donde se identificaron varios tipos de liderazgo millennial, acorde a la posición estratégica dentro de la estructura jerárquica. La presente indagación muestra directivos de mando alto y medio, los cuales poseen distintos enfoques para la gestión de tareas y personal. Para Grotkamp et al. (2020) al estudiar a los directivos millennial, mencionan un cambio en algunos rasgos al ocupar un puesto de jerarquía tras encontrarse largo tiempo en la estructura organizacional. Con respecto al ascenso hacia los puestos de liderazgo, Alton (2018) señala a la jubilación de las anteriores generaciones como la principal causante de la emergente promoción de estos jóvenes a las jefaturas de sus empresas; esto va ligado a la investigación de Gabriel et al. (2020) quienes explican al liderazgo millennial como una imitación al de sus anteriores mentores, modificada al incluir las experiencias propias a la acción de liderar.

La literatura muestra un liderazgo joven enfocado más a las personas, Grossman (2018) dice de ellos ser más generalistas y, Cubeiro y Díaz (2018) aseguran ser personas altamente comprometidos al equipo, ambiente de trabajo y continuo aprendizaje. Esto va en concordancia con lo indagado por De Oliveira et al. (2019) quienes observan en las directivas millennial (mujeres) eficiencias en la administración de las personas y, además, en las actividades diarias a causa de sus objetivos individuales, buena comunicación y ejercicio efectivo del poder, para así generar un buen ambiente laboral. Además, numerosos antecedentes, como estudios, testifican un uso constante de medios tecnológicos para el ejercicio del rol de liderazgo por parte del millennial a causa de su elevado dominio de estos artefactos (Grotkamp et al. 2020; Daud y

Was, 2020; Gabrielova y Buchko, 2021). Las entrevistas arrojan el uso constante de correos electrónicos, teléfonos, así como sus distintas aplicaciones móviles, y ordenadores, para hacer sus labores.

Comenzando la primera subcategoría “orientación hacia las tareas”, la investigación realizada por Galarza et al. (2019) indica que los directivos de una entidad financiera deben contextualizar y describir minuciosamente las normas, los objetivos y los estándares para la realización de las actividades, donde estos ejercen el proceso de liderazgo. Esto coincide con Chiavenato (2009) quien piensa sobre el directivo millennial como una persona instruida en este primer ítem con el fin de optar una conducta definida para ejercer sus labores adecuadamente, la cual guíe a sus trabajadores a aprenderlas.

Del mismo modo, Galarza et al. (2019) indican la importancia de ejercer un control directo de ciertas actividades como en los acuerdos singulares aceptados por los colaboradores, esto coincide con Gabriel et al. (2020) quienes revelan sobre el directivo millennial, ser capaz de orientar las acciones a las expectativas de los colaboradores, así como también, dar un monitoreo de sus desempeños a sus seguidores con todas las herramientas disponibles. Por ello, los resultados van alineados con sus palabras porque ambos directivos dan uso de todos los medios posibles para intentar ejercer un correcto control del desempeño; a pesar, de tener cada uno un control distinto siendo el de la supervisora concurrente, mientras, el del gerente es retroalimentativo. A continuación, Galarza et al. (2019) menciona lo crucial de enviar una orden o indicación efectiva por parte del líder al subordinado, donde además el directivo financiero debe estar pendiente de las actividades realizadas por este mediante un control. Además, lo manifestado por Gabriel et al. (2020) quienes consideran al uso de la tecnología por los directivos millennial como una ventaja generacional la cual permite enviar indicaciones a los subordinados funcionando como herramientas de poder y gestión. Esto concuerda con Pautt (2011) quien mira al directivo como aquella persona capaz de brindar órdenes, pero su equipo debe ser el idóneo para captarlas y ejecutarlas.

Así también, Grotkamp et al. (2020) argumenta acerca del directivo millennial, como un líder arraigado a las pautas iniciales dadas por la organización, por lo tanto, espera una responsabilidad semejante en su equipo de trabajo. Esto coincide con el estudio llevado a cabo por Gabriel et al. (2020) quienes evidencian que, al existir grados elevados de confianza como responsabilidad entre el líder y seguidor, le permite al directivo millennial descongestionarse de algunas tareas empleando la delegación. Las entrevistas revelan que los directivos millennial del sector financiero dejan integrar al seguidor a su trabajo, también, delegan actividades para el aprendizaje, aunque algunos se basan del nivel de confianza e incentiva su involucramiento, otorgando explicaciones de los niveles de responsabilidad de las tareas asignadas, aunque a veces el gerente lo obvia por considerarlo fácil.

Finalmente, la indagación dada por De Oliveira et al. (2019) argumenta sobre el poder del líder millennial como flexible porque toman acciones a fin de fortalecer las relaciones sociales pues, estos no solo desean una autoridad por cargo, sino que se les consideren como tal. Del mismo modo, un estudio realizado por Gabrielova y Buchko (2021) manifiesta que los directivos millennial al ser primerizos en estos puestos presentarán mínimas posibilidades de actuar correctamente en el cargo pues, no están preparados a nivel intelectual como en habilidades blandas para gestionar sus funciones de manera efectiva. Esto coincide con los resultados dados por las áreas de promotores, así como también, de asesores porque sus intuiciones indican sobre sus directivos millennial las cualidades de líderes democráticos y auténticos al analizar sus conductas similares tanto dentro y fuera de la agencia; aunque los calificativos por guía de agencia hacia su directivo lo identifican como un líder autoritario-benévolo evidenciando una carencia de habilidades blandas por parte del mismo para integrar y apoyar a ambos equipos de trabajo bajo su disposición.

Los hallazgos encontrados con base a la primer subcategoría “orientación hacia las tareas”, en el directivo millennial de rango alto son los siguientes: el gerente explica el desarrollo de las actividades laborales, posee un tipo de control retroalimentativo, utiliza los medios a su alcance para evaluar el desempeño, para brindar órdenes emplea

los medios de comunicación, ofrece escasa delegación y a quien le da estas tareas no se las comunica apropiadamente, permite la inducción del personal y, ejerce un poder distinto en sus áreas de influencia ya que en el área de asesores es participativo, mientras, en guía de agencia es coercitivo-benévolo. Por otro lado, los hallazgos encontrados en el directivo millennial de rango medio son las siguientes: la supervisora orienta a estudiar las políticas y estándares para sus labores, aunque aún busca una congruencia entre el trabajo y su vida familiar; posee un tipo de control concurrente; ofrece a sus colaboradores órdenes con terminología simple; involucra a todos sus colaboradores en las actividades laborales tanto por inducción como por delegación, ofreciendo una adecuada retroalimentación a quien lo ameritan; referente al poder ejercido es participativa por su alta confianza al talento de su equipo.

Con base a la segunda subcategoría “orientación hacia las personas”, el estudio hecho por Grotkamp et al. (2020) indica a la comunicación como clave para el liderazgo del directivo millennial, a fin de lograr una efectividad en su administración. Del mismo modo, Galarza et al. (2019) argumentan que el directivo financiero debe realizar comunicaciones bilaterales a fin de mantener el diálogo. Esto contrasta con los resultados en donde se puede apreciar a los directivos millennial como un eslabón que permite un mensaje fluido entre la organización y los subordinados, a través de sus buenas relaciones, consensos y canales existentes, a fin de preservar el ambiente laboral, así como también, su reputación y administración. En cuanto a la retroalimentación, Grotkamp et al. (2020) confirma que el directivo millennial suele conversar más cara a cara para comunicarse con sus colaboradores; además, Gabrielova y Buchko (2021) afirman que estos directivos buscan retroalimentaciones de sus colaboradores o superiores, porque necesitan conocer su desempeño y el efecto de su influencia.

A su vez, Galarza et al. (2019) sostiene que un directivo financiero debe poseer un esquema para conseguir una efectiva toma de decisiones y añade que la decisión debe realizarse a través de aprobación mayoritaria o recopilación de información. Esto coincide con Grotkamp et al. (2020) donde asegura que el entorno donde se desenvuelve el

directivo millennial, le obliga a buscar información por todos los medios posibles y, además, indica que la forma de liderar de esta generación en mención le otorga un cierto grado de independencia en sus labores. El resultado comprueba con las indagaciones pues, poseen una escala jerárquica la cual usan para tomar la mejor decisión posible donde involucran a los colaboradores como a sus superiores y ofrecen autonomía en las labores de sus subordinados.

Del mismo modo, el aporte dado por Daud y Was (2020) muestra al directivo millennial en busca constante por inspirar a sus trabajadores, con el fin de alcanzar las metas, pero, a su vez encontrar un mensaje donde se transmita el significado y propósito de sus labores. Además, Gabrielova y Buchko (2021), aluden sobre estos jóvenes que creen en las asociaciones, la colaboración, las relaciones sociales sólidas y el fomento de la lealtad en el equipo, agregando que, el trabajo en equipo les hace bien cuando logran objetivos comunes. Esto coincide con los resultados logrados debido a que, las tres áreas consideran sobre sus líderes la promoción del trabajo en equipo y una buena intuición por parte de sus directivos para armar los equipos los turnos del día y tarde a partir de sus cualidades.

Asimismo, Gabriel et al. (2020) afirman sobre el directivo millennial una búsqueda por relacionarse y originar una sensación positiva hacia sus seguidores, pues él cree que debe conseguir su confianza y credibilidad con el fin de obtener un ambiente de trabajo sin críticas, ni resistencia a su liderazgo. Esto coincide con Galarza et al. (2019) quienes sostienen acerca del ambiente laboral como un entorno donde puedes corroborar los comportamientos de las personas que interactúan en el mismo, además, añaden que, los directivos en las entidades financieras deben originar un clima laboral agradable para un estado anímico y moral elevado. Por esta razón, se evidencia dentro de la agencia un ambiente amigable en las distintas áreas, a pesar de las rencillas entre los guías de agencia y su líder estos afirman que trabaja por desarrollar un clima amigable para ellos, poco a poco. También, se muestra que la supervisora involucra a su equipo, mientras, el gerente les hace comprometerse.

Luego, el estudio por Gabriel et al. (2020) afirma sobre el millennial que tras su ingreso al rol de líder busca maneras de relacionarse y generar expectativas en los seguidores. Por tanto, la indagación dada por De Oliveira et al. (2019) argumenta al intento de relacionarse de estos líderes con sus seguidores como complicada, a causa de la utilidad de una serie de habilidades y actitudes, así como de autocontrol para evitar impulsos y ceder en ciertas ocasiones, producto de su deficiencia en las habilidades blandas. Respecto a los datos analizados, se evidencian diferencias al relacionarse con la supervisora y el gerente pues, con la primera, se observa confianza traducida en amistad y mucha cordialidad, mientras, con el segundo se ve una relación netamente laboral, aunque algunos resaltan una relación amistosa a causa del apoyo y relación de años en el entorno laboral.

Por último, la motivación, bajo el estudio de Galarza et al. (2019) mencionan en las entidades financieras la presencia de administración encargadas de analizar las cuestiones referentes a las recompensas y retribución con el fin de retener a los trabajadores. Los resultados arrojados evidencian bajo lo establecido por Bass (2000), un gerente transaccional para el área de asesores y en guía de agencia no se aprecia un liderazgo; mientras, con la supervisora se aprecia un liderazgo transformacional. Para Grotkamp et al. (2020) la clave de los directivos millennial para ejercer una buena motivación se debe al impacto hacia sus seguidores de forma intrínseca; con ello, verificamos el logro de ambos líderes.

Los hallazgos encontrados en el directivo millennial de rango alto se diferencian acorde a las distintas áreas bajo su cargo, comenzando por el área de asesores donde la motivación es transaccional, mientras, que con guía de agencia no se evidencia liderazgo alguno. Las relaciones son tibias y aunque en un área se evidencia una comunicación, así como también, manejo de equipo aceptable, el ambiente laboral es agradable. Por otro lado, los del equipo de guía de agencia evidencian todo lo contrario, pero indican que su líder trataba de mejorar la situación decadente. Esto se puede deber a la carga de trabajo del líder millennial y al porcentaje dispar respecto a importancia entre las dos áreas de trabajo. Mientras, los hallazgos encontrados en el directivo millennial

de rango medio es su liderazgo transformacional, posee una comunicación efectiva y retroalimentativa, manejo eficiente de sus equipos de trabajo, además, de generar un ambiente agradable de involucramiento y relaciones sociales sostenibles. Con relación a la toma de decisiones ambos utilizan todo a su alcance para informarse, con el apoyo de sus superiores, colaboradores, colegas o ellos mismos.

Conclusiones

La investigación nos muestra que en cada directivo millennial existe una distinta manera de emplear el liderazgo a causa de la posición estratégica, dentro de la estructura jerárquica en la organización y agencia donde estos laboran. Estos fueron dos jóvenes directivos de la misma edad, de alto y medio rango respectivamente; donde se encontró una disparidad sobre las dos subcategorías respondidas en los objetivos de la indagación. Además, se identificaron diferencias entre las estrategias de estos directivos de la generación del milenio para llevar a cabo su administración dentro de la agencia bancaria. De igual forma, se pudo corroborar la presencia de la tecnología como apoyo a su proceso e influencia.

A grandes rasgos en relación al análisis de las características de cada uno de los directivos millennial presentes en la agencia tenemos al gerente dotado de un liderazgo con una alta disposición a la orientación hacia las tareas y una baja disposición en su relación hacia las personas, principalmente con el área guía de agencia, pues perciben preferencias entre áreas, aislacionismo entre áreas en las actividades, y fallas del directivo en la administración como en la ejecución de ciertas tareas rutinarias. Entre tanto, con la supervisora se puede apreciar un liderazgo con una alta disposición satisfactoria a la orientación hacia las tareas y en la relación hacia las personas, mostrando una administración efectiva de su equipo de trabajo.

Con relación a comprender la orientación hacia las tareas, por parte de los directivos millennial, el gerente posee un manejo adecuado porque utiliza todos los medios para conseguir sus objetivos, aún le falta mejorar en ciertas estrategias para que el logro de sus metas no agobie

e incomode al personal. Para ello, deberá cursar estudios donde se le aporten conocimientos en delegación y control. En tanto, la supervisora tiene un manejo eficiente de la subcategoría porque centra todos los medios, conocimientos y experiencias posibles para ejercer los distintos ítems adecuadamente y de esa manera conseguir sus objetivos. No obstante, el sector bancario deberá implementar políticas conciliadoras para contribuir a los millennial en equilibrar su vida laboral y personal a fin de conservar a sus directivos idóneos.

Con relación a comprender la orientación hacia las personas, por parte de los directivos millennial, el gerente tiene un manejo deficiente con sus equipos de trabajo pues no les posee una confianza total, su toma de decisiones es, en su mayoría, unilateral y la motivación es distinta, pues para el área de asesores es transaccional, mientras, en guía de agencia la motivación no se aprecia. Ante ello, es evidente la necesidad de tomar cursos de habilidades blandas cuyos temas cruciales deben ser: toma de decisiones, motivación y comunicación con asertividad, y tener como estrategia un diálogo constante por los canales necesarios con el área seriamente disgustada. Mientras tanto, la supervisora posee un manejo eficiente de su equipo de trabajo, debido a que, los colaboradores participan en la toma de decisiones del área, la comunicación es de sentido bilateral y su motivación es transformacional e inspira al equipo de trabajo.

Por último, comprender las características de los millennial es hoy por hoy un tema importante para preparar a las empresas como a los propios beneficiarios de este artículo y sus seguidores; además, la inclusión al diferenciar o comparar los estilos de liderazgo entre géneros puede ser importante para analizar a profundidad sus comportamientos, habilidades y destrezas en el proceso de liderazgo pues; el conjunto de data tanto histórica como psicológica sobre esta generación, es crucial para entenderlos con mayor precisión al contexto sociohistórico. Es menester añadir los aspectos propios de la industria e incluir limitaciones al estudio.

Referencias

- Alton, L. (17 de enero de 2018). Millennials are ready to be leaders: Here's how they're doing it. [Página Web] *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2018/01/17/millennials-are-ready-to-be-leaders-heres-how-theyre-doing-it>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía. USAT.
- Andina. (2 de febrero de 2020). Ejecutivos millennials toman más roles de liderazgo en las organizaciones. [Página Web] *Andina*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivos-millennials-toman-mas-roles-liderazgo-las-organizaciones-783625.aspx>
- Baker, N. M. & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), pp. 920-930.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>
- Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3).
<https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Cañeque, M. (2013). *Aprender a Construir Equipos. Manual de Desarrollo Gerencial*. Editorial Temas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones (9ª Ed.)*. Mc Graw Hill.
- Cubeiro, J.C. & Díaz, R. (2018). Los millennials ejercen un liderazgo diferente. *ORH Observatorio de Recursos Humanos*, (134). Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L.
- Daud, S. & Was, W. N. (2020). The generic attributes of the new millennial leaders. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), pp. 455-464.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.455>

- De la Garza, M. T.; Guzmán, E. & López, J.A. (2019). Expectativas de los millenials en el contexto laboral: Un estudio de género. *UMR Management Review*, 4(1), 1-11.
<https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Frese, M.; Beimeel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), pp. 671-698.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00754.x>
- Gabriel, A.; Alcantara, G. & Alvarez, J. (2020). How Do Millennial Managers Lead Older Employees? The Philippine Workplace Experience. *Sage Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244020914651>
- Gabrielova K. & Buchko A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), pp. 489-499.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Galarza, S. P.; Carrillo, Á. P. & Carillo L. P. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultados. *ECA Sinergia*, 10(2), pp. 96-104.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659
- García-Solarte, M. (junio, 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Gelade, G. & Young, S. (2011). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), pp. 1-22.
<https://doi.org/10.1348/096317904X22926>
- Geraldo, L. A.; Mera, A. R. & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Grossman, P. (25 de mayo de 2018). What to expect from millennials as managers. [Página Web] *Zendesk*.
<https://www.zendesk.com/blog/millennials-as-managers/>

- Grotkamp, L.; Schaumann, J. & Riehm, P. (2020). Millennial leaders' display of generational cohort stereotypes: a qualitative research approach. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), pp. 57-74. <https://doi.org/10.22146/jlo.57406>
- Guillén, M. (2005). *Ética en las Organizaciones: Construyendo Confianza*. Pearson Educación. <https://doi.org/10.15581/004.9.25795>
- Heredia, N. L. & Fonseca, F. (2020). Administración colaborativa: el nuevo desafío para el administrador de empresas, como líder en las organizaciones. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 4(2). <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.111>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª Ed.)*. Mc Graw Hill Education.
- Honorato, F.; Quintero, O & Amador, D. (2021). Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Provincial. *PODIUM. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 16(3), pp. 731-742. <http://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/989>
- La Vanguardia. (11 de enero de 2021). Relevo a punto: cómo serán los directivos del mañana. [Página Web] *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20191223/472369356172/relevo-punto-como-seran-directivos-manana.html>
- Lulla, A. (3 de diciembre de 2019). The millennial managers are here: Four ways millennials are reshaping the workplace (again). [Página Web] *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/12/03/the-millennial-managers-are-here-four-ways-millennials-are-reshaping-the-workplace-again/?sh=c964ccce0440>
- Machado, D. & Galarza, S. (2017). Análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en empresas ecuatorianas. *Yura: Relaciones Internacionales*, (12), pp. 98-114.

- Mercado, R. (2013). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Sincronía*, (64), pp. 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/5138/513851570006.pdf>
- Morales-Alicea, K.; Colón Mastache, C.; García Duteil, A. M.; Hernández Hernández, H. L.; Hurtado de Mendoza Peña, F. D.; Martínez-Vélez, P. B., Santiago Jaime, J. J. & Pérez Santiago, J. A. (2024). La Calidad del Intercambio Líder-Seguidor y su Efecto en la Percepción de Violación del Contrato Psicológico. *Revista Caribeña De Psicología*, 8(1). <https://doi.org/10.37226/rcp.v8i1.7965>
- Moss, S.; Ritossa, D. & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27(2), p. 93-107. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.27.2.93>
- De Oliveira, M. C.; Santos, V. & Magri, A. L. (2019). Building professional identity: a study with female managers who are baby boomers, generation Xers, and millennials. *Cadernos EBAP.EBR*, 17. <https://doi.org/10.1590/1679-395175314x>
- Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Documento de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (5). <http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), pp. 213-228. <https://doi.org/10.18359/rfce.2269>
- Porter, T. H.; Gerhardt, M. W.; Fields, D. & Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), pp. 138-152. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1570902>
- Riggio, R. E.; Riggio, H. R.; Salinas, C. & Cole, E. J. (2003). The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>

- Ruiz A. & Machuca, M. J. (2020). El Impacto de los millennials en el mercado laboral, un análisis descriptivo en Ciudad Obregón, Sonora. *El Buzón de Pacioli*, 20(113), pp. 5-15.
- Sánchez, I.; Brea, I. L.; De La Cruz, M. C. & Matos, I. (2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Científico Médico de Holguín*, 21(2), pp.434-444.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), pp. 1-39.
- Sánchez Manchola, I. D. (2017). *Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis (1ª ed.)*. Editorial Universidad del Valle. <https://doi.org/10.25100/peu.46>
- Towler, A. (2006). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56(2). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x>
- Turner, M. J.; Way S. A.; Hodari D. & Witteman W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, (63), pp. 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>
- Von Bertalanffy, L. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.



Copyright (c) 2024 Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)

Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#)

[TextoCompletoDeLicencia](#)

LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LOS MUNICIPIOS HIDALGUENSES. ¿EXISTE LA INNOVACIÓN?

PUBLIC SERVICE MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITIES OF HIDALGO. IS THERE INNOVATION?

Israel Cruz Badillo

Nota sobre el autor:

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades – Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública.



<https://orcid.org/0000-0002-2020-7143>

Esta investigación fue financiada con recursos del autor. El autor no tiene ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: badillo@uaeh.edu.mx

Recibido: 10/08/2023 Corregido: 07/01/2024 Aceptado: 12/01/2024



Copyright (c) 2024 Israel Cruz Badillo. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Xihmai 98

LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LOS MUNICIPIOS HIDALGUENSES. ¿EXISTE LA INNOVACIÓN?

PUBLIC SERVICE MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITIES OF HIDALGO. IS THERE INNOVATION?

Resumen

El objetivo del documento es analizar las condiciones de los gobiernos municipales para introducir innovaciones en los procesos de gestión de los servicios públicos. El documento se divide en tres apartados: en el primero se revisa la importancia de la Administración Pública para asignar sentido a la realidad y las capacidades que debe poseer y se explica qué son las instituciones y su relevancia en la reproducción institucional a partir de las orientaciones isomórficas y coercitivas sobre la configuración institucional de Powell y DiMaggio (1999); además, se revisan algunos aspectos fundamentales de la innovación en la prestación de servicios públicos. En el segundo apartado se realiza un ejercicio cuantitativo a partir de un cuestionario que se envió a los 84 municipios del estado de Hidalgo, y a datos oficiales del INEGI. Finalmente, se presentan las conclusiones.

Palabras Clave: *Innovación, Gestión de Servicios Públicos, Reproducción Institucional, Isomorfismo, Coercitivo.*

Abstract

The present document aims to analyze the conditions of municipal governments to introduce innovations into the management of public services. It is divided into three sections: the first reviews the importance of Public Administration for making sense of the reality and capabilities that it must have in order to do that and provides a broad explanation of the institutions and their relevance for institutional reproduction based on the isomorphic and coercive orientations found in Powell and DiMaggio's work (1999) on institutional configuration; the second contains a quantitative exercise based on a questionnaire sent to all 84 municipalities in Hidalgo and official data from the 2015 Inter-census Survey and the 2017 National Census of Municipal and District Governments conducted by the National Statistics and Geography Institute (INEGI). Lastly, the conclusions of this work are presented in the third section.

Keywords: *Innovation, Public Service Management, Institutional Reproduction, Isomorphism, Coercive.*

Introducción

Las reformas constitucionales de 1983 y de 1999 realizadas al artículo 115 constitucional mexicano trajeron consigo una modificación significativa de las estructuras institucionales del ayuntamiento como orden de gobierno. De manera paulatina esto conduce al ayuntamiento a sumar nuevas responsabilidades en la gestión pública municipal (servicios públicos, asociación municipal, armonización contable, transparencia, acceso a la información pública, rendición de cuentas, entre otros), en materia electoral se agregan nuevas figuras (representación proporcional y reelección) y, además, se reconoce a este orden como institución de gobierno con capacidad reglamentaria y no solo en su dimensión de instancia administrativa, es decir, se le confieren atribuciones normativas.

Resultado de estas reformas es la conversión del orden de gobierno municipal en una modalidad institucional responsable de otorgar a los gobernados, a través de sus diversas instancias de gestión, desde servicios públicos básicos como son: limpieza y seguridad pública, alumbrado, drenaje y alcantarillado, y crear reglas, por ejemplo, de seguridad pública, entre otros (conferidas como las funciones sustantivas)¹. Lo estipulado en el artículo 115 constitucional hace suponer que los ayuntamientos puedan incorporar innovaciones en los procedimientos de la gestión orientadas a la prestación de servicios públicos a la ciudadanía y otras más encauzadas a ajustar o crear nuevas modalidades de ejecución de procesos internos (gestión pública) para mantener operativas sus acciones (conferidas como las funciones

¹ [...] se trata de funciones relacionadas con la prestación de “servicios públicos, desarrollo económico y social, desarrollo urbano, el trabajo comunitario, así como la atención de los diferentes intereses de la comunidad y sus relaciones con las autoridades estatales y federales” (Martínez, 1985, p. 198). “Son conocidas también como actividades de gestión pública, y son las que repercuten directamente en la comunidad” (Ordaz, 2010, pp. 83-84).

adjetivas)². La hipótesis que aquí se plantea es que, en la práctica nos encontramos con condiciones ajenas a estas tendencias y las diversas áreas integrantes de la administración pública municipal son instancias que presentan notables y numerosas limitantes a la hora de realizar los procesos de gestión, y solo tratan de responder a los imperativos de los otros órdenes de gobierno, por lo que únicamente se orientan, en lo posible, a reproducir esquemas, modelos y procesos de forma isomórfica.

En ese sentido, el objetivo de este trabajo es realizar un acercamiento a las condiciones con las que cuentan los gobiernos municipales para introducir innovaciones en los procesos de gestión de los servicios públicos, para tratar de mostrar que, de forma muy amplia, nos encontramos ante una realidad ajena a estas posibilidades. Para lograr este cometido el documento se divide en tres apartados. En primer lugar, realizamos la recuperación de los recursos analítico-conceptuales sobre la reproducción institucional que nos ofrece el nuevo institucionalismo, por ejemplo, desde la propuesta sociológica de Powell y DiMaggio (1999), quienes establecen que la reproducción ocurre a partir de orientaciones isomórficas y coercitivas en la configuración institucional. Estas tendencias ponen en juego la capacidad de innovación como condición necesaria para mantener vigentes en el tiempo a las instituciones. En estas condiciones la innovación se convierte en una condición relevante de sobrevivencia, aunque no necesariamente se practique a partir de intereses propios sino contextuales, es decir, coercitivos. En segunda instancia, se opta en este documento por utilizar el método descriptivo, a partir de un cuestionario que se envió y con el que se solicitó información a los 84 municipios del estado de Hidalgo (únicamente 35 atendieron la solicitud de forma parcial), dos dimensiones en el ámbito de la gestión de los servicios públicos, a saber: la cobertura que alcanzan y la forma

² “Las funciones adjetivas se reconocen como de orden logístico o administrativo, y tienen que ver con las funciones de ‘planeación, hacienda, administración de personal y relaciones laborales, colaboración municipal y administración de recursos materiales’ (Martínez, 1985, p. 198). “Estas ocurren, por lo general al interior de las oficinas del gobierno municipal, son el soporte de las funciones sustantivas y aseguran los recursos y su operación para que puedan ocurrir aquéllas” (Ordaz, 2010, p. 84).

en que priorizan su atención. De manera complementaria recurrimos a datos oficiales de la Encuesta Intercensal 2015 y del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En su conjunto, este abordaje nos permitirá conocer si existe o no capacidad de los gobiernos municipales de innovar, o bien, si solo se trata de una atención inercial y reproductiva de los servicios públicos en los municipios de la entidad de referencia. Por último, se realizarán las propuestas de mejora en las prácticas de innovación en la gestión de los servicios públicos, así como las conclusiones del estudio presentado.

Reproducción Institucional o Capacidades de Innovación en la Gestión de Gobierno Municipal

La diversidad de recursos analíticos disponibles para abordar el estudio de la acción de gobierno es sumamente amplia. Es posible realizar, desde la perspectiva clásica de los estudios sobre las burocracias, o bien recurrir al análisis de políticas públicas, a la nueva gestión pública, las reformas administrativas y un buen número de variantes al respecto. Para los fines que el autor persigue, se recurrió a algunos de los conceptos del neoinstitucionalismo. En especial porque permiten mostrar algo que, desde su perspectiva, es propio de la complejidad y presenta notables contradicciones, producto de la heterogeneidad existente en el orden municipal de gobierno que ha sido reducido a la visión hegemónica, por ejemplo, de la Nueva Gestión Pública, donde se critica la rigidez y demás condiciones de funcionamiento de los gobiernos. De manera puntual, se llega a proponer que la Administración Pública se haga eficiente como si fuera una empresa privada. Un buen catálogo de tan loables intenciones nos lo ofrece Ayuzabet De la Rosa (2008) al proponer que las posibilidades de mejora de la Administración Pública se encuentran en el deber ser, pues las estructuras de una organización deben ser ajustadas conforme a las necesidades internas o externas, para lo cual se requiere simplificar los marcos regulatorios, fomentar en los funcionarios públicos, las

incorporaciones de innovaciones en los procesos de gestión con base en su propio conocimiento experto o pragmático.

El catálogo preciso de acciones desarrolladas desde la Nueva Gestión Pública y las reformas administrativas son llevadas a cabo, en general, por los gobiernos de todos los órdenes para dar paso a lo nuevo, aquello que las coloca en condiciones de innovación —como es la flexibilidad y la capacidad de respuesta para adaptarse a entornos siempre cambiantes— muestra condiciones muy contrastantes. Las capacidades presentes para el desempeño de las funciones de gobierno, en muchos casos, se sitúan muy lejos de estas posibilidades y, de las que disponen, se ubican en la reproducción de prácticas arcaicas, lo que únicamente conduce a tratar de responder de forma isomórfica. Se infiere, entonces, que esto ocurre con la mayoría de los ayuntamientos hidalguenses y genera una especie de juego de contradicciones. Por un lado, los ayuntamientos se ven obligados (isomorfismo coercitivo³) a responder a los imperativos de los órdenes de gobierno estatal y federal que se les imponen y, por otro lado, mantienen una racionalidad y una serie de prácticas ajenas a las tendencias avanzadas que se asemejan a la preburocracia. Precisamente eso es lo que este trabajo busca demostrar. Al respecto, se han señalado estas condiciones (León y Olvera, 2012 y León y Meneses, 2016), lo que hace necesario destacar la necesidad de realizar estudios más delimitados y específicos para evitar la trampa de asumir que se ha dado el giro hacia las orientaciones de los modelos avanzados de gestión y se cumple con la introducción de todos los dispositivos que se proponen. Por el contrario, se intenta mostrar que es necesario observar de forma más simple y específica, y en este caso se parte de una de las definiciones más conocidas y usadas de institución, la de Douglas North, para establecer que:

Toda actividad organizada por seres humanos conlleva una estructura que define “las reglas del juego”, ya sea para una actividad deportiva o para el funcionamiento de una economía. Esta estructura se conforma por instituciones: reglas formales, normas informales y características de refuerzo. (2010, p. 142)

³ “Resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones” (Powell y DiMaggio, 1999, p. 109).

De forma diversa a la de North, para Powell y DiMaggio las instituciones son:

[...] las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los [seres] humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. (1999, p. 35)

En otras palabras, las instituciones son las reglas formales e informales de juego, las leyes, las normas, los reglamentos, los códigos, plasmados en un documento escrito o no que regulan el comportamiento social, económico y político de las personas que las integran. De esto, lo relevante es la forma, el trabajo de regulación del comportamiento de las personas que integran las instituciones y se encuentran insertas en las diversas estructuras que las conforman, para actuar en sus respectivas modalidades organizacionales. Las acciones de las organizaciones institucionalizadas (en este caso del ayuntamiento) producen efectos en el comportamiento de los individuos (servidores públicos), quienes a su vez llevarán a cabo acciones inscritas en el orden establecido, para dar viabilidad a las organizaciones, de tal suerte que aquí se produce una relación dialéctica al mover la actuación de los integrantes en sentido reproductivo. La reproducción, al final, podrá ser estrictamente rutinaria, o bien, innovadora. Justamente, lo que interesa observar es, qué ocurre en estos aspectos a través de la prestación de Servicios Públicos Municipales (SPM). Ahora la cuestión es definir ¿qué es la rutina y qué es la innovación gubernamental?

En principio se debe destacar que se ha señalado a la rutina⁴ como uno de los grandes males que ha azotado a las administraciones públicas. Se trata de un comportamiento ceñido a prácticas en las que permean formas de acción inamovibles, rígidas y, por tanto, limitantes de posibles respuestas para agilizar la atención de cuestiones emergentes y/o añejas no resultas. En este sentido, muchos de los actuales dispositivos e instrumentos de la Administración Pública y las nuevas

⁴ Las rutinas son el “reforzamiento [de la adaptación cultural al interior de las organizaciones] de proceso[s] por medio de la práctica cotidiana” (Ordaz, 2010, p. 244).

modalidades de actuación gubernamental como la Nueva Gestión Pública, el Gobierno Abierto y la Gobernanza de la Inteligencia Artificial, por mencionar algunos, han visto la luz como una necesidad apremiante para romper con todo tipo de modalidades de actuación que entorpezcan la posible generación de respuestas ágiles a las nuevas cuestiones; panorama que es producto, entre otras cosas, de la dinámica, cada vez más intensa, impuesta por la diversidad de cambios internos y externos generados en el terreno económico, en el cultural y en el político.

Tomemos como referente a las instituciones económicas —específicamente las financieras— cuya capacidad para transformar los entornos ha resultado hasta incomprensible, pero a fin de cuentas generan sentido y modifican patrones de comportamiento, de esta forma, producen cambios tremendamente significativos, incluso planetarios, aun a pesar de las diferencias culturales existentes entre los países. En este sentido, para Saskia Sassen esto ocurre porque “pese a sus perdurables diferencias, es posible que los países alberguen grandes lógicas contemporáneas que organizan la economía, principalmente las finanzas impulsadas por la especulación y la búsqueda de hiperbeneficios” (2015, p. 17).

Estas tendencias requieren ser realizadas y el uso de innovaciones de diversa índole es indispensable. Antes se ha hablado de uno de los grandes males achacados a la Administración Pública, la rigidez. Condición completamente ajena y contraria a las nuevas necesidades de la economía global, por lo que resultaba indispensable poner en marcha una serie de formas novedosas de pensar la realidad, para hacerla concordante con las nuevas condiciones económicas y el conjunto de transformaciones globales en marcha. Respecto a lo anterior surge la incógnita de ¿por qué hablar de innovación en un momento específico?, ¿por qué se pierde de vista que aun en condiciones de predominio burocrático es necesario introducir modificaciones en la actividad desarrollada por la Administración Pública, es decir, *innovaciones*?

La posible respuesta se encuentra en la valoración extremadamente positiva que se ha hecho, en las últimas décadas, de los instrumentos

administrativos de la administración privada y se nos olvida la capacidad del gobierno, a través de la administración pública, de producir la realidad. Miguel Beltrán (2003) señala al respecto que la realidad presenta dos caras, la que existen tal como la vemos y la vivimos y aquella que es definida desde el exterior. Esto nos permite afirmar y proponer que la realidad es algo que se produce y en muchos sentidos es innovación (no se tomen estas palabras como una definición), pero ¿cómo ocurre esto? Beltrán opina al respecto que la definición es una construcción social e institucional y requiere de cierta hegemonía para indicar cómo son las cosas. (Beltrán, 2003).

Contar con capacidades para definir la realidad implica producir formas de orden, lo que está sujeto permanentemente a vaivenes histórico-contextuales surcados por el conflicto generado por instituciones y sujetos productores de definiciones de sentido. Entonces, innovar es elaborar algo nuevo, ajustar o modificar algo existente y producir sentido a la realidad. Así, hemos vivido en una dinámica permanente de transformaciones e innovaciones en México, desde el “Mover a México”, del pasado más inmediato, hasta la hoy en marcha 4T⁵, esto para nosotros es la muestra más evidente de que la innovación no es una novedad que deba procesarse a partir de manuales, sino que es producto de “visiones de mundo decididamente operativas” (Beltrán, 2003, p. 185). Por lo que no debe llamar a sorpresa que tanto “Mover a México” como la 4T nos han dicho y dicen cómo fue el pasado y cómo debe ser el futuro y cómo debemos comportarnos. Lo que supone fórmulas interpretativas de la realidad y un “deber ser” que debe cumplirse. Otra vez ¿cómo se efectúa esto? A través de la práctica administrativa, pues, como señala Beltrán:

La administración lleva a cabo esta delimitación de la realidad a considerar a través del Derecho, pues las consecuencias de que algo sea o no real para la Administración se concreta en formas de consecuencias jurídicas. No es nueva la técnica: el clásico

⁵ El primer entrecomillado fue el eslogan del sexenio presidencial de Enrique Peña Nieto (2012-2018), “Mover a México”, y daba sentido el impulso para cerrar el ciclo de reformas neoliberales iniciado en 1988, con el arribo al poder de Carlos Salinas de Gortari, al retirar al Estado mexicano de cualquier forma de intervención en la economía y la liberalización de esta. La 4T o cuarta transformación, impulsada desde la presidencia por Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), alude al proyecto de reversión del largo ciclo neoliberal al realizar, entre otras cosas, el retorno del Estado a la actividad económica directa.

brocardo quod non est in actis non est in mundo, la recoge con rara expresividad. (2003, p. 187)

Sin duda la Administración Pública juega un papel relevante, pues nos dice cómo debe ser el mundo y cuáles son las consecuencias o efectos que busca producir con base en recursos discursivos y tecnológicos producidos por especialistas y siempre registrado y validado jurídicamente, lo que hace una diferencia respecto a la primacía que Beltrán le asigna a la ley. Todo aquello colocado en el exterior de la Administración Pública es su ámbito de actuación y la forma en que se atiende la complejidad y conflictividad social para mantener en marcha la dinámica que se privilegia acorde con las definiciones de sentido producidas institucionalmente y de acuerdo con la época y contexto. Esto nos lleva a lo que hemos dejado pendiente, la innovación y la relevancia que se le ha asignado institucionalmente. Se insiste aquí en que, la innovación gubernamental no es algo que ocurra solo en la actualidad, es una condición indispensable que el ejercicio y mantenimiento del poder requieren, es decir, es una condicionante para su sobrevivencia.

Sin embargo, en la actualidad se ve a la innovación como una actividad desarrollada en el mercado por las empresas y es vista en dos sentidos; primero, como una actividad planeada, es decir, como proceso, donde se juega con una o más variables para alcanzar propósitos preestablecidos, lo más relevante son los resultados económicos que produzca, al generar productos, técnica, modalidades organizacionales o mercados y; segundo, este es el que nos interesa destacar:

[...]a innovación es analizada a partir de acciones específicas de diferentes actores, para conformar Políticas Públicas y Sistemas de Innovación en particulares contextos nacionales o regionales. La innovación como política, es analizada a partir de la forma en que se configuran modelos de desarrollo en diferentes latitudes. (Rondero, 2017, p. 80)

Esto quiere decir que la innovación se trata en sí de acciones para atender necesidades propias de problemas de desarrollo, esto supone, por ejemplo, mejorar la habilitación de la propia Administración Pública para prestar servicios públicos, pero lo más importante es la atención de aspectos que colocan en situación de desventaja a poblaciones y regiones. Aquí, nuevamente, se pone en juego el análisis institucional,

para lograr el propósito de esta investigación, que es conocer la situación en la que se encuentran los municipios hidalguenses.

La Innovación en la Prestación de Servicios Públicos

Surgida en procesos productivos y económicos del ámbito privado, la innovación en el sector público se convirtió en un tema de agenda de las instituciones públicas de México desde finales del siglo XX y cobró fuerza a inicios del siglo XXI con la adopción del Modelo de Innovación y de Calidad Gubernamental (Calzada y Peña, 2020)

La innovación en el sector público se relaciona regularmente con la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para la agilización y eficacia de trámites, en menor medida se vincula con el desarrollo organizacional y la gestión de procesos de las instituciones y finalmente con la revisión y posibles cambios de la normativa de los procesos en cuestión. Sin embargo, un factor clave en el análisis de la innovación es la eficacia que los servicios públicos tienen y la cobertura a la que llegan en las distintas poblaciones.

En el caso de los gobiernos locales, en particular los municipales de entidades como Hidalgo, la heterogeneidad de las poblaciones y sus condiciones sociales, económicas, geográficas y poblacionales sugiere que la capacidad de las instituciones públicas para atender las demandas y tener suficiente cobertura de servicios debe escapar de los modelos genéricos implementados desde los niveles estatal y federal. Una administración pública municipal que cubre los servicios de su población podría aplicar la innovación para ser diferenciada, nutrida de las condiciones y recursos propios y con capacidad de respuesta a las necesidades particulares de la comunidad.

El Isomorfismo Institucional y su Relevancia para la Comprensión de la Innovación

Una de las tendencias permanentes que se presentan en el mundo de las instituciones es el *Isomorfismo*, que se ha desarrollado como una herramienta teórica analítica institucional que permite “conocer más

sobre los procesos de homogeneización en las organizaciones y las condiciones institucionales” (González, 2012, p. 27). Este concepto alude a un aparato de análisis para explicar la homogeneización institucional de las organizaciones que están en competencia en un mismo campo organizacional⁶, pero también se usa instrumentalmente⁷ como “un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales” (Hawley, 1968 en Powell y DiMaggio, 1999, p. 108). Más aún, el isomorfismo, puede ocurrir debido a la elección de formas adversas en un conjunto poblacional de organizaciones o debido a que los tomadores de decisiones dentro de las organizaciones “aprenden las respuestas y ajustan su conducta” (Hannan y Freeman (1977) en Powell y DiMaggio, 1999, p. 108).

El isomorfismo se divide en dos dimensiones analíticas a saber: el competitivo vinculado al estudio de las organizaciones del mercado y el institucional que se relaciona al análisis de éxito y supervivencia de las organizaciones (Powell y DiMaggio, 1999). Por lo tanto, este (el isomorfismo) permite revelar el transcurso por el que pasan las organizaciones para volverse homogéneas y adaptarse al ambiente en el cual se encuentran, pero dentro de este proceso de homogeneización, hay que atender y enfrentar las condiciones contextuales que son aparentemente similares. Las organizaciones institucionalizadas, cuando se legitiman, tanto por factores externos como internos, se supondrán como durables y permanentes, lo que implica la disminución de la incertidumbre. Sin embargo, Powell y DiMaggio señalan, por lo menos, dos problemas muy generales que enfrenta una organización si su éxito depende del isomorfismo institucional: primeramente, la

⁶ Aquellas organizaciones que, en conjunto, forman un área reconocida de la vida institucional: proveedores, consumidores, productores. Buscan la homogeneidad como las universidades, los hospitales, las líneas aéreas, entre otras (Hall, 1996).

⁷ Las investigaciones basadas en los postulados del nuevo institucionalismo y la teoría organizacional sostienen que el isomorfismo se produce si las instituciones han perdido credibilidad o bien, si existe un actor externo que es capaz de hacer cumplir un nuevo diseño institucional que releve al existente y que sea visto como una solución sin ser necesariamente la más adecuada para el modelo organizativo. Lo anterior puede facilitar el ejercicio de dominación por parte de otras organizaciones que se consideran superiores (DiMaggio y Powell, 1999 en González, 2012).

incorporación de actividades técnicas al interior de las organizaciones que provocan inconsistencias y, enseguida, el conflicto como consecuencia a los mecanismos de control, de vigilancia y cumplimiento a las reglas para el logro de las actividades (Powell y DiMaggio, 1999). Ambos problemas son parte fundamental del análisis, ya que, dentro de los ayuntamientos, al estar muy institucionalizados y regidos por formas de un orden jerárquico superior, la eficiencia se reduce; además, es común la existencia de conflictos de intereses que juegan en contra de las posibilidades de cumplimiento adecuado del funcionamiento organizacional, por ejemplo, los eventuales arreglos facilitadores de ejercicios de innovación de los servicios públicos municipales.

El *Isomorfismo Institucional*, contempla tres tipos: coercitivo, mimético y normativo. Respecto al primero, se origina en las presiones, tanto las normativas (formales) como las que resultan de arreglos sobre la marcha (informales) ejercidas por unas organizaciones sobre otras inscritas en el ámbito de competencia de las primeras, es decir, existe dependencia que se muestra, igualmente, en el ámbito social al ejercer, también, “las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones [...]. En algunas circunstancias el cambio organizacional es la respuesta directa a un mandato del gobierno” (Powell y DiMaggio, 1999, p. 109). Aquí ocurre la introducción de posibles innovaciones, porque las organizaciones que se enfrentan a este tipo de isomorfismo se encuentran en contextos que están contruidos “políticamente”, donde, con reiteración, los que toman decisiones no experimentan la consecuencia de sus acciones, y las decisiones se aplican de manera política a todo tipo de organizaciones, lo que las hace decisiones menos adaptativas y flexibles (Powell y DiMaggio, p. 1999).

El segundo (el mimético) se desenvuelve por su actuar como seguidor de las acciones de otros, solo copia, sea lo que sea: “políticas, estrategias, estructuras, tecnologías, sistemas productivos, bienes, servicios y prácticas administrativas, en general, suficientemente probadas y exitosas en organizaciones similares. Es visto como una respuesta a la incertidumbre y ambigüedad organizacional” (Daza-Villadiego, 2011, p. 207).

Se trata de aprovechar, de forma deliberada, el trabajo de otros situados en condiciones de estabilidad, esto permite enfrenta limitaciones en la capacidad creativa y se obtienen ventajas de alguna forma de organización que se asuma como la más conveniente, por tanto, se opta por aprovechar por imitación las acciones, tecnologías u otras características relevantes de organizaciones exitosas, sean internas o externas.

Por último, el normativo tiene, como lo señalamos antes con Beltrán (2003), el registro jurídico como base para la acción, pues sin este no se puede probar la existencia del sentido asignado de aquello a lo que haga referencia, además se complementa la “profesionalización como la fuente de la imitación, pues la lucha colectiva de los miembros de una organización por definir las condiciones y métodos de acción los lleva a controlar fuertemente sus actividades” (González, 2012, p. 32). Aunque en las condiciones de muchos de los municipios la falta de profesionalización es un gran problema. Como señala Daza-Villadiego (2011), la falta de un conocimiento técnico y especializado para el cumplimiento de actividades desarrolla procedimientos pragmáticos informales.

A partir, específicamente, de los supuestos para la acción del institucionalismo coercitivo nos adentramos en el territorio de los ayuntamientos del estado de Hidalgo, para establecer si cuentan con las condiciones para realizar tareas de innovación en la prestación de servicios públicos, es decir, buscamos conocer si realizan lo siguiente:

1. *Incorporación de Innovaciones a través de la coerción*: nos referimos a la reproducción institucional de tipo coercitivo, al incorporar normas y procesos (instituciones) producidos en otro orden de gobierno e integrados como imposiciones para la prestación de los servicios públicos municipales.
2. *Capacidad institucional*: aludimos a las condiciones estructurales y a la habilitación y habilidad del personal de los ayuntamientos para cumplir con la normatividad en las innovaciones y lograr los objetivos de cobertura de las

necesidades de los gobernados a través de la prestación de los servicios públicos.

3. *Servicios Públicos Municipales*: son las actividades desarrolladas por las autoridades (en este caso) municipales a través del uso de un conjunto de dispositivos y recursos técnicos para satisfacer las condiciones de bienestar de un sector de la población o de la población en su conjunto otorgados de forma directa (o por terceros) e individualizada.

Si la actividad de las autoridades municipales se desarrolla siguiendo la ruta de orientaciones de tipo coercitivo, nos encontramos ante una realidad alejada y, por tanto, ajena a la innovación. Para que esto sea posible, como propone la OCDE, la innovación debe ocurrir “como una práctica cotidiana [pues] en el sector público generalmente depende tanto [o más] de las estructuras institucionales y las habilidades gerenciales existentes, que de la creatividad aportada por unos cuantos” (OCDE, 2016, p. 29). La pregunta es ¿cuáles son las condiciones prevalcientes en los municipios mexicanos y, para nuestro caso, en los hidalguenses? Por último, valdría preguntar ¿existen habilidades gerenciales?

Capacidad de Atención de los Funcionarios Públicos en la Prestación de los Servicios Públicos Municipales

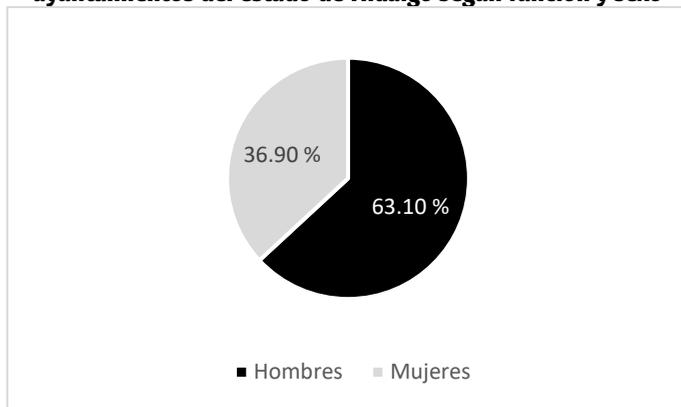
A continuación, se presenta un primer acercamiento exploratorio sobre la reproducción institucional coercitiva en la prestación de los servicios públicos municipales en el estado de Hidalgo. La capacidad de atención a la población es un primer referente de abordaje inicial para identificar la correlación existente entre servidores públicos y la cobertura en la prestación de servicios públicos municipales. Cabe señalar la necesidad de recordar la heterogeneidad municipal manifiesta en la densidad poblacional, cierto que podemos recurrir a otros criterios como: las actividades económicas, los ingresos monetarios, el nivel de educación. Si bien resulta conveniente la estandarización por medio de la tasa de capacidad⁸ de atención de los servidores públicos en los ayuntamientos

⁸ La tasa de capacidad de atención de la población es el promedio de servidores públicos que deben de atender por cada diez mil habitantes.

por cada diez mil habitantes, destacamos que en el estado de Hidalgo existen municipios como Pachuca, capital de la entidad, con una población total de 277,375 habitantes; en contraste, existen municipios como Mineral del Chico con una población total de 9,021 habitantes. En conjunto, el número de servidores públicos municipales en la entidad es el siguiente:

Para el 2017 las administraciones públicas de los ayuntamientos en el estado de Hidalgo estaban integradas por 27,694 servidores públicos, de este conjunto 17,475 son hombres, (63%) y 10,219 son mujeres (34%). Véase gráfica 1.

Gráfica 1: Distribución porcentual del personal en las oficinas de los ayuntamientos del estado de Hidalgo según función y sexo



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017.

Respecto a la capacidad de atención de los servidores públicos a la población y con datos oficiales del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales, en el 2017⁹ se tiene una tasa de atención

⁹ Se obtuvieron los datos oficiales del total de los recursos humanos que llevan a cabo actividades laborales en las diversas oficinas de los ayuntamientos de Hidalgo del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017. Se destaca que no se

de 97 servidores públicos por cada diez mil habitantes a nivel municipal. En la siguiente tabla se pueden observar de forma específica las condiciones en las que se encuentran los 35 ayuntamientos hidalguenses que respondieron al cuestionario enviado, únicamente se tomaron los datos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017 sobre Administración Pública Municipal o Delegacional relativos a los recursos humanos (personal), y se recuperó, de la encuesta mencionada, los porcentajes de cobertura en las cabeceras municipales y sus respectivas localidades y se promediaron esas cantidades.

pueden contrastar los datos del Censo con los que se obtuvieron a través del cuestionario, debido a que muchos cuestionarios no fueron respondidos en la sección correspondiente al personal que labora al interior de las oficinas o lo dejaron incompleto.

Tabla 1: Cobertura en la prestación de los servicios públicos en relación con la capacidad de atención de los servidores públicos municipales del estado de Hidalgo en el 2018

Municipio	Población Total 1	Total de recursos humanos 2	Capacidad de atención 3	Diferencia 4	Promedio de cobertura 5
Mineral del Chico	9,028.00	182	88	94	0.00
Omitlán de Juárez	9,636.00	188	93	95	75.45
Tepetitlán	10,932.00	112	106	6	65.00
Molango	11,587.00	255	112	143	60.45
Villas de Tezontepec	12,413.00	178	120	58	51.14
Chapantongo	13,789.00	172	134	38	63.45
Mineral del Monte	14,640.00	172	142	30	0.00
Epazoyucan	14,693.00	176	143	33	66.36
Emiliano Zapata	14,825.00	105	144	-39	0.00
Singilucan	16,235.00	241	157	84	45.91
Tasquillo	16,403.00	186	159	27	55.70
Huasca de Ocampo	17,728.00	203	172	31	54.70
Ajacuba	18,320.00	145	178	-33	69.09
El Arenal	18,807.00	161	182	-21	73.75
San Bartolo Tutotepec	18,986.00	338	184	154	62.02
Atlapexco	19,902.00	291	193	98	0.00
Alfajayucan	20,332.00	206	197	9	60.86
Huehuetla	25,989.00	354	252	102	75.68
Atotonilco el Grande.	27,433.00	277	266	11	19.32
Tlaxcoapan	28,490.00	157	276	-119	64.77
Tepehuacan de Guerrero	30,750.00	479	298	181	60.45
San Agustín Tlaxcala	36,079.00	224	350	-126	47.05
Santiago Tulantepec	37,292.00	253	362	-109	0.00
Atotonilco de Tula	38,564.00	274	374	-100	40.45
Zimapan	40,201.00	337	390	-53	34.09
Mixquiahuala de Juárez	46,224.00	357	448	-91	83.64
Tezontepec de Aldama	53,009.00	271	514	-243	50.00
Tepeapulco	54,373.00	666	527	139	30.73
Actopan	56,429.00	657	547	110	88.73
Ixmiquilpan	93,502.00	465	907	-442	0.00
Tizayuca	119,442.00	1059	1159	-100	0.00
Huejutla de Reyes	129,919.00	932	1260	-328	63.18
Mineral de la reforma	150,176.00	845	1457	-612	10.45
Tulancingo de Bravo	161,069.00	1528	1562	-34	95.23
Pachuca de Soto	277,375.00	2606	2691	-85	0.00

¹ Datos obtenidos de la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI.

² Total de recursos humanos en las oficinas municipales conforme a los datos oficiales del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017.

³ Es la tasa de servidores públicos en las oficinas de los ayuntamientos por cada diez mil habitantes en el estado de Hidalgo del 2017.

⁴ Es la diferencia entre el total de recursos humanos del ayuntamiento y la capacidad de atención, teniendo superávit o déficit.

⁵ Promedio de la cobertura de los servicios públicos municipales en la cabecera del municipio y en sus respectivas localidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado en los ayuntamientos del estado de Hidalgo en el 2017 y del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017.

La Tabla 1 nos ofrece un panorama general en las condiciones de prestación de los servicios públicos y la capacidad de atención de los recursos humanos por cada diez mil habitantes en los 35 ayuntamientos. Tenemos a dos de los 35 ayuntamientos de nuestra base de datos ubicados por debajo del mínimo requerido de 97 integrantes del personal establecidos como base en la tasa de capacidad de atención y son: Mineral del Chico con 88 servidores públicos y Omitlán de Juárez con 96. Empero, tienen un superávit de 94 (Omitlán de Juárez) y 95 recursos humanos (Mineral del Chico).

El resto de los municipios de referencia se encuentran por arriba de la tasa, es decir, 33 de las 35 alcaldías están por arriba del indicador. Esto puede permitir afirmar que 94.86% de los municipios cuentan con la capacidad de atención a la población, como consecuencia la cobertura de los servicios públicos debería de estar por arriba de 50 % y, de acuerdo con los datos obtenidos, no ocurre así.

Cabe precisar que la elaboración de un indicador, de un coeficiente, de una tasa o de otro instrumento cuantitativo tiene el propósito de medir de manera estandarizada un número determinado de elementos para realizar una valoración. Sin embargo, estos instrumentos no permiten explicar por qué algunos ayuntamientos como Omitlán de Juárez, el cual reporta una cobertura en los servicios públicos de 75.45%, se encuentran por debajo de la tasa de atención a la población de 93 servidores públicos. En cambio, contamos con ayuntamientos como

Atotonilco el Grande con 19.32% de cobertura en los servicios públicos con una tasa de atención a la población de 266 servidores públicos; Tepeapulco reporta 30.73% de cobertura en los servicios públicos, con una tasa de atención a la población de 527 servidores públicos; Mineral de la Reforma reporta el 10.35% de la cobertura de los servicios públicos, con una tasa de atención a la población de 845 servidores públicos.

Otros ayuntamientos como Pachuca de Soto, Tizayuca e Ixmiquilpan no reportan el porcentaje de cobertura de los servicios públicos municipales, a pesar de ser los que tienen el mayor porcentaje de población de los 35 municipios encuestados. Un caso atípico es Tulancingo de Bravo; su porcentaje de cobertura en los servicios públicos es del 83.08, aunque en el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017 indica que tiene 1,528 elementos en recursos humanos y para llegar a la tasa de atención reporta un déficit de 34 trabajadores. Al revisar la relación entre el total de los recursos humanos y la capacidad de atención, 17 de 35 ayuntamientos se encuentran por arriba de este indicador.

Otra vez, independientemente de la condición de los municipios entre rurales y urbanos, de aquellos 35 que respondieron al cuestionario 16 ayuntamientos reportan un déficit en la capacidad de atención y solo dos tienen un superávit de más de 100% de los recursos humanos y se ubican por debajo de la tasa de atención. Por tanto, esto hace suponer que la capacidad institucional en relación con la habilitación y la habilidad del personal en las oficinas de los ayuntamientos es heterogénea y, además, la cobertura de los servicios públicos no se corresponde con los datos proporcionados por los ayuntamientos. Se cuenta con los concentrados de los registros de la cantidad de empleados reportados por los ayuntamientos en el 2018 (ver Tabla 2), y de manera desagregada la cobertura de los servicios públicos por el personal responsable en su gestión (ver Tabla 3).

considerar en la elaboración de nuevas herramientas cuantitativas y cualitativas para dejar de lado, por ejemplo, la valoración de las condiciones materiales, además de la percepción del personal sobre las mismas para no sesgar el análisis.

Tabla 3: Cobertura en la prestación de los servicios públicos en relación con el total de recursos humanos en las oficinas de los ayuntamientos del estado de Hidalgo en el 2018

Municipio	Población total 1	Total de recursos humanos 2	Capacidad de atención 3	Agua potable	Drenaje y alcantarillado	Alumbrado Público	Limpieza de calles	Recolección de basura	Mercados y centrales de abasto	Panteones y cementerios	Rastro	Parques y Jardines	Pavimentación	Seguridad, tránsito y vialidad	Promedio de cobertura 4
Mineral del Chico	9,028.00	182	88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Omitlán de Jaurez	9,636.00	188	93	97.50	70.00	82.50	80.00	85.00	50.00	75.00	100.00	87.50	80.00	22.50	75.45
Tepehitan	10,932.00	112	106	100.00	85.00	90.00	50.00	100.00	0.00	100.00	0.00	50.00	75.00	65.00	65.00
Molango	11,587.00	255	112	90.00	85.00	90.00	37.50	90.00	45.00	90.00	50.00	50.00	0	77.50	60.45
Villas de Tecottepec	12,813.00	178	120	100.00	55.00	90.00	80.00	100.00	0.00	100.00	5.00	52.50	50.00	0.00	51.14
Chapanetongo	13,789.00	172	134	97.50	57.50	90.00	100.00	87.50	0.00	60.00	50.00	55.00	52.50	48.00	63.45
Mineral del Monte	14,640.00	172	142	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Epatoyucan	14,693.00	176	143	90.00	90.00	90.00	80.00	90.00	0.00	100.00	0.00	50.00	70.00	70.00	66.36
Emiliano Zapata	14,825.00	105	144	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Síngulcan	16,235.00	241	157	60.00	70.00	75.00	45.00	70.00	25.00	45.00	0.00	22.50	35.00	57.50	45.91
Tasquillo	16,403.00	186	159	91.50	80.00	70.00	45.00	100.00	0.00	55.00	0.00	27.50	70.00	73.75	55.70
Musca de Ocampo	17,738.00	203	172	55.00	54.00	55.00	73.00	71.50	52.00	51.00	37.50	44.25	59.00	49.50	54.70
Ajacuba	18,320.00	145	178	55.00	60.00	75.00	75.00	70.00	0.00	100.00	100.00	100.00	60.00	65.00	69.09
El Arenal	18,807.00	161	182	80.00	80.00	90.00	100.00	100.00	0.00	85.00	45.00	65.00	70.00	96.25	73.75
San Bartolo Tututepec	18,986.00	338	184	95.00	78.50	95.00	62.50	62.50	50.00	72.50	0.00	36.25	55.00	75.00	62.02
Atlaxexco	19,902.00	291	193	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Alfajayucan	20,332.00	206	197	70.00	70.00	74.50	50.00	70.00	0.00	80.00	50.00	65.00	80.00	60.00	60.86
Huehuetla	25,989.00	354	252	80.00	82.50	80.00	100.00	100.00	0.00	100.00	50.00	75.00	80.00	80.00	75.88
Atotonilco el Grande	27,433.00	277	266	87.50	70.00	55.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0.00	39.32
Tlaxcoapan	28,490.00	157	276	92.50	87.50	82.50	40.00	95.00	0.00	100.00	0.00	50.00	75.00	90.00	64.77
Tepehuacán de Guerrero	30,750.00	479	298	65.00	67.50	82.50	80.00	87.50	50.00	32.50	12.50	22.50	75.00	90.00	60.45
San Agustín Tlaxcala	36,079.00	224	350	80.00	80.00	85.00	50.00	50.00	25.00	50.00	0.00	25.00	50.00	22.50	47.05
Santiago Tulantepec	37,292.00	293	362	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Atotonilco de Tula	38,584.00	274	374	85.00	50.00	45.00	55.00	57.50	0.00	35.00	0.00	17.50	65.00	35.00	40.45
Zimapan	40,201.00	337	390	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	0.00	0.00	50.00	25.00	50.00	0.00	34.09
Misiquihuala de Juárez	46,224.00	357	448	100.00	100.00	100.00	10.00	90.00	80.00	100.00	100.00	100.00	80.00	60.00	83.64
Tecottepec de Aldama	53,009.00	271	514	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Tepeapulco	54,373.00	666	527	49.24	49.03	40.01	45.00	45.00	0.00	49.50	0.00	24.75	35.50	0.00	30.73
Actopan	56,429.00	657	547	85.00	85.00	80.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	95.00	61.00	80.00	88.73
Imiquilpan	93,502.00	465	907	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0.00
Tlaxiaca	119,442.00	3059	1159	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Huejutla de Reyes	129,919.00	932	1260	87.50	62.50	57.50	62.50	57.50	45.00	72.50	55.00	63.75	70.00	61.25	63.38
Mineral de la Reforma	150,176.00	845	1457	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35.00	80.00	10.45
Tulancingo de Bravo	161,069.00	1528	1562	100.00	97.50	85.00	95.00	95.00	100.00	100.00	100.00	100.00	75.00	100.00	95.23
Pachuca de Soto	277,375.00	2606	2691	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

- ¹ Datos obtenidos de la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI.
- ² Total de recursos humanos en las oficinas municipales conforme a los datos oficiales del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017.
- ³ Es la tasa de servidores públicos en las oficinas de los ayuntamientos por cada diez mil habitantes en el estado de Hidalgo del 2018.
- ⁴ Promedio de la cobertura de los servicios públicos municipales en la cabecera del municipio y en sus respectivas localidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado en los ayuntamientos del estado de Hidalgo en el 2018 y del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017

En la Tabla 3 se presentan los datos recabados de los 35 municipios que atendieron la encuesta en relación con el porcentaje de cobertura de los servicios públicos. De los 35 ayuntamientos 20 se posicionan por arriba de 50%, en cambio siete se ubican por debajo del 50% y ocho no respondieron la pregunta correspondiente.

En relación con las posibilidades de llevar a cabo innovaciones, se puede afirmar que son escasas o definitivamente nulas. En todo caso es posible que aparezcan nuevas modalidades en la atención al público como consecuencia de la adopción de nuevos procesos impuestos. Aquí aparece la reproducción isomórfica coercitiva y se puede observar en la priorización de la prestación de los tres principales servicios públicos reportados por los ayuntamientos (ver Tabla 4).

Tabla 4: Prioridad en la prestación de los servicios públicos en las cabeceras y en las localidades de los ayuntamientos del estado de Hidalgo en el 2017

Municipio	Población total	Servicios en la cabecera			Servicios en las localidades		
		1º	2º	3º	1º	2º	3º
Mineral del Chico	9,028.00	1	6	10	1	7	13
Omitlán de Juárez	9,636.00	0	0	0	0	0	0
Tepetitlán	10,932.00	1	2	3	1	2	3
Molango	11,587.00	1	2	7	1	2	7
Villas de Tezontepec	12,413.00	1	2	3	S/D	S/D	S/D
Chapantongo	13,789.00	0	0	0	0	0	0
Mineral del Monte	14,640.00	0	0	0	0	0	0
Epazoyucan	14,693.00	1	2	3	1	2	3
Emiliano Zapata	14,825.00	1	4	3	1	4	3
Singilucan	16,235.00	1	4	2	1	4	2
Tasquillo	16,403.00	0	0	0	0	0	0
Huasca de Ocampo	17,728.00	1	7	4	3	4	8
Ajacuba	18,320.00	0	0	0	0	0	0
El Arenal	18,807.00	1	2	3	1	2	3
San Bartolo Tutotepec	18,986.00	4	1	3	1	4	3
Atlapexco	19,902.00	1	2	3	1	2	3
Alfajayucan	20,332.00	0	0	0	0	0	0
Huehuetla	25,989.00	1	7	2	1	7	4
Atotonilco el Grande.	27,433.00	1	2	3	1	2	3
Tlaxcoapan	28,490.00	1	2	4	1	2	4
Tepehuacan de Guerrero	30,750.00	2	3	1	1	2	3
San Agustín Tlaxcala	36,079.00	1	2	4	3	Otro	Otro
Santiago Tulantepec	37,292.00	0	0	0	0	0	0
Atotonilco de Tula	38,564.00	1	3	7	1	4	2
Zimapan	40,201.00	2	8	1	1	3	8
Mixquiahuala de Juárez	46,224.00	4	3	8	3	4	8
Tezontepec de Aldama	53,009.00	1	2	3	1	2	3
Tepeapulco	54,373.00	4	1	2	1	2	8
Actopan	56,429.00	1	3	7	1	2	8
Ixmiquilpan	93,502.00	1	2	3	1	2	3
Tizayuca	119,442.00	0	0	0	0	0	0
Huejutla de Reyes	129,919.00	1	7	2	1	7	4
Mineral de la reforma	150,176.00	4	7	3	S/D	S/D	S/D
Tulancingo de Bravo	161,069.00	1	2	4	1	2	4
Pachuca de Soto	277,375.00	1	2	3	4	6	7

1	Agua Potable
2	Drenaje y Alcantarillado
3	Alumbrado Público
4	Seguridad Pública
5	Tránsito y Vialidad
6	Limpieza de Calles
7	Recolección de Basura
8	Pavimentación
9	Mercados y Centrales De Abasto
10	Panteones y Cementerios
11	Rastros
12	Parques y Jardines
13	Transporte
14	Otro

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del instrumento aplicado en los ayuntamientos del estado de Hidalgo en el 2017.

En la Tabla 4 se proporciona un primer acercamiento general en relación con la priorización del gobierno municipal en la gestión y prestación de los tres principales servicios públicos en la cabecera municipal y en sus localidades. Con base en los datos registrados, 21 de 35 (60%) priorizan en primer lugar el servicio de agua potable, en segunda instancia se ubica el drenaje y el alcantarillado con 13 de 35 (37.14%) y, en tercer lugar, se encuentra el servicio de alumbrado público con 10 de 35 (28.57%).

Isomórficamente en las localidades de los 35 municipios encuestados se mantiene la misma priorización en la prestación de los servicios públicos antes referidos en las cabeceras municipales. Es decir, se conserva una tendencia de innovación coercitiva, nos indican como máxima prioridad la prestación de agua potable 17 de 35 (48.57%), en segundo lugar, se ubica el drenaje y el alcantarillado con 11 de 35 (31.42%), y en último lugar se encuentra la prestación del alumbrado público con 8 de 35 (22.85%). Lo anterior se comprueba por el ejercicio del gasto público y el cumplimiento de las reglas de operación de los programas institucionales de la Comisión Nacional del Agua

(CONAGUA) y de la Comisión de Agua y Alcantarillado de Sistemas Intermunicipales (CAASIM).

Las tablas antes aludidas dan un bosquejo general sobre las condiciones en las que se gestiona y se prestan los servicios públicos en los municipios, los recursos humanos responsables de esta actividad técnica se limitan a reproducir esquemas y prácticas institucionales de tipo coercitivo derivado del cumplimiento de la normatividad proveniente de las legislaciones federales y locales. Esto se evidencia en la priorización de los servicios públicos. De esta forma, cada municipio presenta datos diversos en cuanto a la cantidad de población, la capacidad de atención por cada diez mil habitantes, el promedio de la cobertura y su priorización. Ante este contexto, no se percibe que los servidores públicos incorporen prácticas innovadoras en la gestión y la prestación de los servicios públicos como una práctica rutinaria en sus actividades laborales, se llega a reproducir isomórficamente rutinas y prácticas coercitivas para el cumplimiento de estas responsabilidades.

Conclusiones

El análisis institucional permite mirar las condiciones en las que se encuentran los gobiernos municipales y realizar una revisión de estas, y mostrar que no hay evidencias de innovación en la prestación de los servicios públicos en los 35 ayuntamientos encuestados y siguen patrones más bien miméticos generados desde otras instituciones. Se destaca que las oficinas gubernamentales representan una de las principales fuentes de empleo en el estado de Hidalgo, por ejemplo, en el ayuntamiento de Pachuca de Soto, y con datos oficiales del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales del 2017, se dispone de un total de 2,606 elementos que conforman el personal o recursos humanos, sin contabilizar a los titulares del ayuntamiento (es decir al cabildo, presidente municipal, regidores y síndicos).

El gobierno municipal requiere, sin duda, actualizarse para estar a la altura de las demandas para cumplir con sus obligaciones en la prestación de servicios públicos para la población. Desde esta necesidad resulta indispensable hacer innovaciones, mejor aún, ser innovador en su capacidad institucional a partir de sus necesidades

específicas, y reducir su dependencia de otros órdenes de gobierno, al superar la reproducción de prácticas y modelos que tienden a estandarizar los procedimientos e impiden ver las necesidades específicas. En las oficinas se debe recuperar el aprendizaje empírico del personal o recursos humanos de las actividades y procesos, tanto formales como informales que deben ir incorporando para realizar mejor su trabajo cotidiano.

Adicionalmente, se consideran dos recomendaciones para transitar a la incorporación de prácticas de innovación en la gestión y la prestación de los servicios públicos municipales.

Primera recomendación. Disminuir la rotación de los recursos humanos al interior de las oficinas que conforman el ayuntamiento, este ha sido uno de los grandes factores de la ruptura en la continuidad de procesos y la pérdida de conocimiento práctico. Con datos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales se ha mostrado la variación de los recursos humanos de los municipios en el estado de Hidalgo, en el 2011 se reportan 22,553, en el 2013 se registran 26,470 (un aumento de 3,917), para el 2015 disminuye en 26,004 (-466) y en el 2017 se incrementa a 27,694 (+1,690). Por citar un ejemplo, el ayuntamiento de Pachuca de Soto presenta un comportamiento heterogéneo, esto es, incremento en la movilidad del personal; con datos oficiales en el 2011 se registran 2,787, en el 2013 se reportan 2,651 (-136), para el 2015 se incrementan a 2,762 (+111), y en el 2017 disminuyen a 2,606 (-156). Con base en estos datos, se recomienda contar con procesos de selección que permita la estabilidad y la seguridad laboral de los recursos humanos.

Segunda recomendación. Se mantiene una tendencia a la opacidad y a la falta de acceso a la información pública gubernamental, esto es, no existe una sola instancia administrativa responsable de otorgar la información que se solicitó en el instrumento del censo. Por lo tanto, se recomienda contar con una oficina que atienda las solicitudes de transparencia y rendición de cuentas.

Estas recomendaciones son simples, básicas, pero relevantes pues tienen la intención de mostrar la necesidad de consolidar estos aspectos básicos en aras del fortalecimiento de este orden de gobierno.

Referencias

- Beltrán, M. (2003). *La realidad social*. Tecnos.
- Calzada, M. B. & Peña, V. S. (2020). Innovación gubernamental y transparencia: aproximación crítica a cuatro casos en Sonora, México. *Intersticios Sociales*, (19), pp.129-163.
- Daza-Villadiego, C. C. (2011). Isomorfismo institucional en el ambiente académico. Caso: ISO IWA-2. *Panorama Económico*, 19(19), pp. 199-214. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.19-num.19-2011-356>
- De la Rosa, A. (2008). Algunas aproximaciones al estudio de la Nueva Gerencia Pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos. En Vargas, G. (Coord.), *Políticas Públicas de nueva generación: una visión crítica*, (pp. 97-140). UAM-I-DCSH.
- González, C. A. (2012). *Isomorfismo institucional y promoción del desarrollo local en asociaciones de migrantes michoacanos en los Ángeles California*. [Tesis de Maestría]. El Colegio de la Frontera Norte. <https://www.colef.mx/posgrado/tesis/2010856/>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Prentice-Hall.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Encuesta Intercensal*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales*. México.
- León B. & Olvera, T. M. (2012). El presente asentado en el pasado que se supone en el futuro. O la gran paradoja de la institución municipal en México. En Núñez, H. (Coord.), *La crisis de las Instituciones en México* (pp. 409-427). UNAM-UAM-Editorial Hess.

- León, B. & Meneses, Á. (2016). La burocracia en la política pública de desarrollo municipal. En Sánchez, A. (Coord.), *Dinámicas del gobierno municipal en el límite de la descentralización*, (pp. 357-372). Página Seis.
- Martínez, G. (1985). *La administración estatal y municipal de México*. INAP-CONACyT.
- Ordaz, A. (2010). *La Gestión Pública Municipal. Estudio sobre las capacidades institucionales y Administrativas en el Ayuntamiento de Hermosillo. Sonora 2006-2009*. Editorial Universidad de Sonora.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). Capítulo 1: El imperativo de la innovación en el sector público: estableciendo una agenda para la acción. En Cejudo, G; Dussauge, M. & Michel, C. (Coords.), *La innovación en el sector público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (pp. 27-83). INAP-CIDE.
- Powell, W. & DiMaggio P. J. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Rondero, N. (2017). La relación Universidad-Industria: el debate analítico y algunas experiencias operativas en México. En Corder, D. & Garrido, C. (Coords.), *Consolidando acciones cooperativas para la relación de las Universidades con el mundo productivo en el espacio ALCUE*, (pp. 78-90). RedUE-ALCUE.
- Sassen, S. (2015). *Expulsiones. Brutalidad y complejidad de la economía global*. Katz Editores.



Copyright (c) 2024 Israel Cruz Badillo.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#) [TextoCompletoDeLicencia](#)

Israel Cruz Badillo
La Gestión de los Servicios Públicos en los Municipios Hidalguenses.
¿Existe la Innovación?
Revista *Xihmai* XIX (37), 97-128, enero-junio 2024

LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EMPRESARIALES

THE LOGICAL FRAMEWORK METHODOLOGY AS A TOOL FOR SOLVING BUSINESS PROBLEMS

Diego Antonio Herrera Hernández

Nota sobre el autor:

Ingeniero Civil por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), con Especialidad en Gestión y Administración de Proyectos y Maestría en Administración por la Universidad La Salle Pachuca.



<https://orcid.org/0009-0006-9619-4701>

Esta investigación fue financiada con recursos del autor. El autor no tiene ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: ing.diegoantonio.herrera@hotmail.com

Recibido: 28/04/2023 Corregido: 09/10/2023 Aceptado: 16/10/2023



Copyright (c) 2024 Diego Antonio Herrera Hernández. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)

LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO COMO HERRAMIENTA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EMPRESARIALES

THE LOGICAL FRAMEWORK METHODOLOGY AS A TOOL FOR SOLVING BUSINESS PROBLEMS

Resumen

El artículo que aquí se presenta es resultado del análisis de caso sobre la problemática del incumplimiento en las fechas de entrega de pedidos de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia a cargo del Departamento de Planeación de Medtronic México, utilizando la Metodología del Marco Lógico (MML) para facilitar el proceso de visualización, diseño, ejecución, seguimiento y control, formulación y evaluación del proyecto. Mediante el cual se estudió el problema, se establecieron los objetivos, causas y alternativas de solución, se realizó un análisis de factores de riesgos y supuestos; así como una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con sus medios de verificación.

Palabras Clave: *Metodología del Marco Lógico, alternativas de solución, entrega de pedidos, equipos médicos, indicadores de desempeño.*

Abstract

This article presents the results of a case study on the issue of non-compliance with delivery dates for orders of hemodynamics medical devices and equipment, carried out by the Planning Department of Medtronic Mexico. The Logical Framework Methodology (LFM) was used to facilitate the visualization, design, execution, monitoring and control, formulation, and evaluation of the project. Through this approach, the problem was studied, objectives, causes, and solution alternatives were established, and a risk factor and assumptions analysis were performed, as well as an Indicator Matrix for Results (IMR) with its corresponding means of verification.

Keywords: *Logical Framework Methodology, solution alternatives, order delivery, medical devices, performance indicators.*

Introducción

En las empresas y organizaciones de cualquier índole existen múltiples carencias que requieren la búsqueda de soluciones en forma sistemática, esta necesidad puede ser solventada a través de la Metodología del Marco Lógico (MML), herramienta que facilita la comprensión de las situaciones problemáticas que ocurren en las organizaciones, al sintetizar grandes cantidades de información, por lo que facilita su lógica, entendimiento, seguimiento y evaluación de cada fase. Asimismo, una de las tareas fundamentales es la alineación de los objetivos empresariales con la planeación, lo que permite que los principales involucrados directos e indirectos en el proyecto trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores de desempeño, metas y riesgos (Ortegón et al., 2015).

A lo largo de esta investigación, se evidencia la rigurosidad de la aplicación de la MML en el estudio de caso del Departamento de Planeación de la empresa denominada Medtronic México. Desde la descripción de la organización, la fundamentación teórica tomada como referencia para el estudio del problema, la selección de las alternativas de solución, la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) y la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Adicional a los apartados mencionados, se agrega un análisis de viabilidad sobre la posible implementación de las alternativas propuestas (SHCP, 2016a). Cabe destacar que la forma en que se llevó a cabo el estudio fue con base en información que se obtuvo de la empresa y conceptos del ámbito empresarial, así como la estructura organizacional, descripción de los canales de comercialización, tipo de mercado, buenas prácticas, gestión de la cadena de suministro, calidad y logística.

El objetivo del presente artículo es mostrar cómo la MML puede ser utilizada como una poderosa herramienta para el análisis de una problemática organizacional, la cual incluye el diagnóstico del problema, el análisis de soluciones, la selección de alternativas, la MIR y la integración del plan de acción (CONEVAL, 2013a). En el caso particular de la empresa Medtronic México, el problema detectado que se formuló para revertirlo fue el incumplimiento de las fechas de entrega comprometidas durante los contratos públicos y privados de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia a cargo del

Departamento de Planeación de Medtronic México. Lógicamente la finalidad de estos equipos es mejorar la salud y calidad de vida de los mexicanos.

Metodología

Durante el desarrollo del estudio de caso de investigación empresarial se consultaron fuentes bibliográficas de organismos destacados como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), entre otros. Por consiguiente, para el diseño y formulación de las alternativas de solución de la problemática identificada en el Departamento de Planeación de Medtronic México, se aplicó de manera sistemática la MML tomando como referencia la *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados* (2013) del CONEVAL, complementándola con la *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados* (2016a) de la SHCP mediante los siguientes pasos:

Paso 1. Análisis de involucrados

Paso 2. Árbol del problema

- 2.1 Análisis del problema
- 2.2 Referencia cuantitativa
- 2.3 Análisis de causas y efectos.

Paso 3. Árbol de objetivos

- 3.1 Análisis de soluciones para construir el árbol de objetivos (medios-fines).

Paso 4. Análisis de alternativas de solución

Paso 5. Formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

- 5.1 Resumen narrativo del proyecto
- 5.2 Estructura Analítica del Proyecto (EAP).

Paso 6. Factores de Riesgos y Supuestos

Paso 7. Análisis de la lógica vertical

Paso 8. Indicadores

- 8.1 Análisis de los indicadores diseñados y propuestos de cada nivel de la MIR.

Paso 9. Medios de verificación

Paso 10. Análisis de la lógica horizontal

10.1 Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Paso 11. Viabilidad de implementación del proyecto empresarial propuesto.

De acuerdo con los pasos metodológicos mencionados anteriormente, es importante destacar que la MML permite que los gestores de cualquier proyecto pongan en sintonía los objetivos con las expectativas y necesidades que buscan satisfacer. Por ello, se identificó a los actores directos e indirectos, así como sus posturas y los recursos con los que cuentan (SHCP, 2015, p. 22). Por su parte, se analizó la problemática con la ayuda del árbol del problema, ubicando las causas y efectos hasta llegar a la raíz de la situación no deseada; es decir, se partió de lo general a lo particular. En tal sentido, la selección de alternativas y estrategias de solución se derivó de las causas y efectos que se agregaron al árbol del problema, ya que estos deben convertirse en los medios y fines, es decir, cambiarlos desde una óptica negativa a una positiva y optimista (CONEVAL, 2019, p. 12).

Respecto a la Estructura Analítica del Proyecto (EAP), se relacionaron los objetivos y las alternativas de solución, siguiendo la jerarquía de la MIR cuyas partes están formadas por el fin, propósito, componentes y actividades. Por tanto, al ordenar todos los niveles se obtiene un resumen narrativo que es una entrada fundamental para la creación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) (CONEVAL, 2013a). En los últimos pasos antes de integrar la MIR, se construyeron indicadores de desempeño conocidos, entendibles y prácticos para medir el progreso y las metas esperadas del proyecto, al igual que la asignación de responsables, medios de verificación y los factores de riesgo y supuestos (Betancourt, 2017).

Resultados

Medtronic se sitúa como líder a nivel mundial en tecnología para el cuidado de la salud, tiene alrededor de 90,000 colaboradores en 150 países. La empresa está orientada en el desarrollo de soluciones novedosas y tratamientos para más de 70 enfermedades, como el Parkinson y la Diabetes por mencionar algunas (Medtronic, 2021a). Para efectos de este análisis de caso, el estudio se enfocó exclusivamente en el Departamento de Planeación y la unidad de negocio de hemodinamia para el mercado mexicano.

La empresa en cuestión atiende tanto al mercado público como al privado a través de licitaciones directas e indirectas (a través de distribuidores autorizados), el 65% de las ventas actuales son para el sector salud (IMSS, ISSSTE, UNOPS, INSABI, PEMEX, entre otros) y entre sus competidores más importantes están Johnson & Johnson, Abbott, Siemens, Stryler, Philips, Boston Scientific y General Electric (El Global, 2017).

Como señala Medtronic (2021) la compañía cuenta con un amplio catálogo de productos diseñado para el tratamiento de un poco más de 70 enfermedades, sin embargo; para este estudio el portafolio de interés fue el de hemodinamia, el cual se orienta a la atención de los siguientes servicios de la salud:

- Soluciones de ablación cardíaca
- Control del ritmo cardíaco
- Cirugía cardíaca
- Diagnóstico y servicios cardiovasculares
- Denervación coronaria y renal
- Salud vascular periférica
- Corazón estructural y aórtica.

Primer Paso. Análisis de Involucrados

Los actores involucrados en la problemática de la empresa de este estudio de caso fueron los siguientes:

Actores directos

- Operador logístico

- Departamento de servicio al cliente
- Representantes de ventas.

Actores indirectos

- Distribuidores
- Competencia
- Instituciones de salud públicas y privadas
- Pacientes y médicos
- Transportistas.

El Departamento de Planeación tiene injerencia directa en los procesos de cada uno de los involucrados arriba mencionados, por ejemplo, es responsable de establecer y garantizar el cumplimiento de las políticas de inventario para el operador logístico de dar seguimiento a la recepción y procesamiento de pedidos por parte del servicio al cliente. También, es responsable de consensuar con los representantes médicos las proyecciones de venta en función de las oportunidades y riesgos en el mercado público y privado, aparte de las estrategias de comercialización a través de distribuidores. Respecto al transportista, el planificador es el encargado de parametrizar los sistemas con los tiempos promedio de transporte y dar seguimiento para su actualización. A continuación, en la Tabla 1 se presenta la caracterización de los involucrados, así como sus intereses, problemas percibidos y los recursos con lo que cuentan.

Tabla 1. Características de los involucrados			
Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos
Operador logístico	-Reducir los tiempos de recepción y etiquetado del producto terminado.	-Reducción de la plantilla de trabajo por contagios de COVID-19. -Alta rotación de personal.	-Capacidad para tomar personal de otros proyectos o clientes y asignarlos. -Contrataciones temporales. - <i>Outsourcing</i> .
Departamento de servicio al cliente	-Cumplir con las fechas de entrega solicitadas por los clientes.	-Desabasto. -Quejas y reclamaciones. -Sobrecarga de trabajo por seguimiento adicional.	-Acceso a la información de las inquietudes y requerimientos de los clientes.
Representantes de ventas y distribuidores	-Contar con el suministro de productos para cubrir la demanda. -Atraer clientes potenciales.	-Incumplimiento en los tiempos de entrega. -Cancelación de contratos de licitación. -Multas y sanciones administrativas por entrega tardía.	-Contratos. -Negociación de condiciones y fechas de entrega.
Competencia	-Crear alianzas estratégicas. -Ser el sustituto principal de los presentes y futuros contratos. -Ganar participación en el mercado.	- Falta de capacidad operativa.	-Capacidad instalada para satisfacer la demanda del mercado.
Instituciones de salud públicas y privadas	-Adquirir productos de calidad para mejorar la oferta de sus servicios de salud de acuerdo con las especificaciones requeridas por los	-Alza de costos. -Disminución en la oferta de los productos. -Reprogramación de procedimientos quirúrgicos. -Deterioro de la salud del paciente.	-Personal médico. -Infraestructura. -Fuentes alternas de suministro. -Incrementar los niveles de inventario de seguridad para surtir la demanda.

	médicos y pacientes.		
Pacientes y médicos	-Tener los productos médicos en tiempo y forma en cumplimiento con las especificaciones del médico.	-Desabasto de dispositivos y equipos médicos necesarios para que los profesionales de la salud puedan atender adecuadamente a los pacientes.	-Otras fuentes de abastecimiento de productos médicos. -Capacidad de gestión.
Transportistas	-Contar con capacidad operativa para realizar sus operaciones. -Aumentar su cartera de clientes para ofrecer sus servicios. -Mantener el contrato con la compañía.	-Reducción de vuelos por contingencia sanitaria. -Cambios en los procedimientos aduanales.	-Infraestructura. -Departamento jurídico. -Recursos económicos.
Fuente: Elaboración propia con base en Betancourt, 2017.			

Segundo Paso. Árbol del Problema

I. Análisis del Problema

A partir de la declaración de la pandemia del COVID-19, los mercados fueron afectados en gran medida, por lo que las empresas en todo el mundo tuvieron que enfrentarse a nuevos desafíos, situaciones no deseadas y sobre todo a la disrupción en sus operaciones (Deloitte & Touche Ltda, 2020).

Derivado de esta situación Medtronic México no fue capaz de cumplir con los tiempos de entrega de dispositivos y equipos médicos para padecimientos de hemodinamia según los contratos de licitación adjudicados por los sectores público y privado, debido a las deficiencias en la planeación de la demanda y suministro a cargo del Departamento de Planeación. Además, de los constantes incrementos en los tiempos de abasto de sus proveedores, lo que acarreó diversas sanciones

administrativas y monetarias. Dicha situación se ha acentuado los últimos dos años como consecuencia de la contingencia sanitaria por el virus SARS-CoV-2 y no se ha podido regresar a los niveles de servicio acordados con los clientes, aun cuando los inventarios de seguridad se han incrementado en diversas ocasiones como medida de mitigación.

El impacto económico de las sanciones y los incrementos en los niveles de inventarios han reducido las utilidades y el flujo de capital de Medtronic México. También ha provocado cuellos de botella en la operación logística, riesgo de rescisión de contratos y reducción de la participación en el mercado de derivados, lo que hizo necesario desarrollar un plan de acción para dar solución a la problemática. Los constantes rebrotes del COVID-19 aumentaron los tiempos administrativos en los procesos de exportación e importación, trámites regulatorios y gestión gubernamental aduanera a nivel global. Esta situación generó restricciones importantes en el abasto de materiales y reducción de vuelos comerciales, lo que impactó directamente en la operación comercial de la compañía (CEPAL, 2020).

II. Referencia Cuantitativa

El objetivo del estudio de caso del Departamento de Planeación fue encontrar alternativas que permitieran regresar a 23.4 días de tiempos de aprovisionamiento correspondientes a los promedios previos a la contingencia sanitaria, los cuales que se han incrementado en un 24% (5.6 días) en los últimos 24 meses (Tabla 2).

Tabla 2. Tiempos de aprovisionamiento									
Planta de origen	País de destino	Tipo de transporte	Tipo II	Días parametrizados en sistema	% Incrementos	Promedio últimos 3 meses	Promedio últimos 6 meses	Promedio últimos 12 meses	Promedio últimos 24 meses
Memphis A&C 1139	México 1166	Aéreo	LMDT	26	15%	30	30	28	29
Swedesboro 1301	México 1167	Aéreo	LMDT	25	20%	38	35	31	37
Swedesboro 1639	México 1404	Aéreo	Covidien	21	14%	24	23	20	25
Pedricktown 1662	México 1404	Aéreo	Covidien	21	14%	26	24	27	26
Olive Branch 1663	México 1404	Aéreo	Covidien	24	25%	27	28	30	28
				23.4	24%	29	28	27	29

Fuente: Elaboración propia con base a históricos de embarque, mayo 2020-abril 2022.

III. Análisis de Causas y Efectos

El análisis de Árbol del Problema sobre la incapacidad de Medtronic México para cumplir a cabalidad con los compromisos pactados con las instituciones de salud públicas y privadas señala claramente que el incremento en los tiempos de abasto de materiales, dispositivos y equipos médicos está relacionado con la escasa disponibilidad de proveedores alternos. Además, el equipo de compras carece de capacitación en los procesos de desarrollo de nuevos proveedores. Aunado a eso, los procesos de colaboración de planeación de la demanda y suministro son poco asertivos. Al mismo tiempo, se identifica que hay una necesidad de desarrollo de transportistas. Debido a la pandemia del COVID-19, la oferta global de vuelos se redujo, lo que trajo consigo mayores tiempos en tránsito por retrasos y cancelación de vuelos de los proveedores actuales de ese servicio.

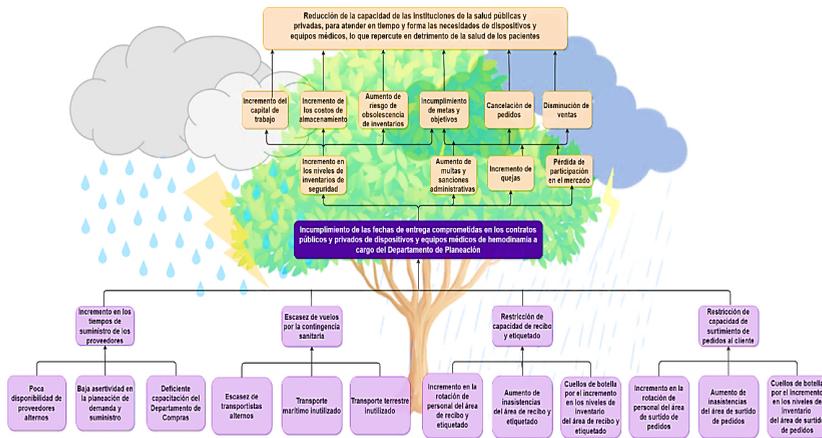
La capacidad de recibo, etiquetado y surtido de pedidos de clientes fue impactada por la pandemia, los contagios masivos en el personal del almacén incrementaron el ausentismo y la rotación del personal, por lo que, aunado a la reducción de la demanda, los niveles de inventario se incrementaron (OMS, 2020).

La compañía en cuestión tiene una misión la cual pone en un lugar preponderante su contribución al bienestar humano mediante sus equipos médicos y su constante innovación. A su vez, Medtronic México pretende ofrecer productos con altos niveles de calidad para tener un diferenciador de honradez y empeño en sus servicios. No cabe duda de que cualquier empresa busca beneficios en cada una de sus operaciones e involucrados para poder subsistir, seguir creciendo y alcanzar sus objetivos (Medtronic, 2021b).

Medtronic México ha tenido que incrementar sus niveles de inventario de seguridad, para mejorar el nivel de servicio, lo que significa tener mayor capital detenido, un aumento en sus costos de almacenamiento y un alto riesgo de obsolescencia de materiales, lo cual está fuera de las metas y objetivos financieros de la compañía; el incumplimiento de las fechas de entrega ha traído consigo un incremento en las reclamaciones

de los clientes, multas y sanciones administrativas y una pérdida de participación en el mercado por la cancelación de pedidos y disminución de ventas. En resumen, los retrasos en las entregas de Medtronic México han reducido la capacidad de las instituciones de salud para atender las necesidades de atención médica de los pacientes con padecimientos de hemodinamia, repercutiendo en el deterioro de su salud e integridad. Esto demanda la búsqueda de soluciones eficientes para erradicar o mitigar el impacto de las fallas descritas en esta sección. En la Figura 1 se puede observar la síntesis de este análisis de causas y efectos mediante un árbol del problema.

Figura 1. Árbol del Problema del Departamento de Planeación de Medtronic México



Fuente: Elaboración propia con base en Betancourt, 2018.

Tercer Paso. Árbol de Objetivos

I. Análisis de Soluciones para Construir el Árbol de Objetivos (Medios-Fines)

El análisis de soluciones se deriva de presentar en positivo la información obtenida en el Árbol del Problema; para lo cual en este paso se utiliza el Árbol de Objetivos. Con base en este criterio y dando seguimiento al procedimiento metodológico se observa que la disponibilidad suficiente de proveedores alternos permite disminuir los tiempos de suministro, ya que la competencia entre ellos propicia mejores condiciones en los tiempos de entrega; así como una mejor planeación de la demanda y suministro asertiva, es decir, la mezcla correcta de productos hechos llegar en tiempo adecuado dará visibilidad a los proveedores para entregas oportunas. Asimismo, la capacitación del equipo de compras permitirá identificar proveedores que estén en condiciones de cumplir con los tiempos solicitados por Medtronic México a cargo del Departamento de Planeación.

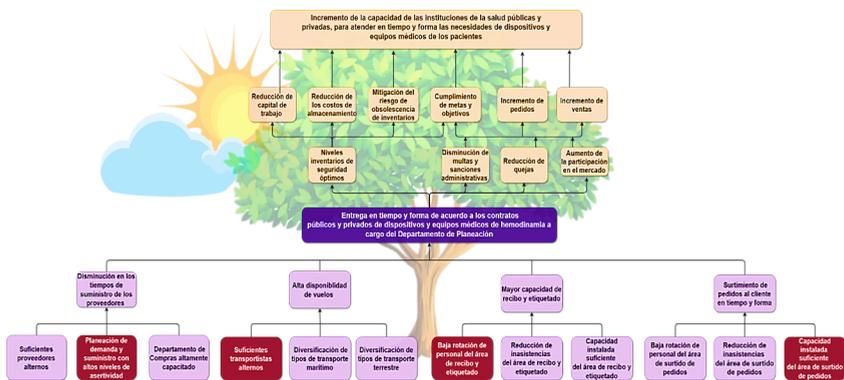
El desarrollo de proveedores de transporte alternos permitirá cumplir con los tiempos de tráfico establecidos en los objetivos de Medtronic México en caso de restricción de espacio en alguna aerolínea específica. En lo que respecta a la capacidad de recibo y etiquetado, tal es el caso del surtimiento de pedidos al cliente en tiempo y forma, del almacén de Medtronic México. Los niveles bajos de rotación de personal y de inasistencias coadyuvarán a mantener niveles óptimos en la capacidad instalada. Adicionalmente, contar con la capacidad de almacenamiento suficiente mitiga el riesgo de daños en las mercancías, evita la reducción de la capacidad y saturación de espacios para maniobras que pudieran impactar en los tiempos de recibo, etiquetado y surtimiento de pedidos.

Todos los medios descritos anteriormente permitirán a la compañía cumplir cabalmente con las fechas de entrega comprometidas en los contratos públicos y privados de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia.

Los primeros tres medios, disminución en los tiempos de suministro de los proveedores, alta disponibilidad de vuelos y la capacidad óptima de recibo y etiquetado, permitirán al Departamento de Planeación mantener los niveles de inventario de seguridad en pleno cumplimiento de los objetivos, reduciendo el capital de trabajo y los costos de almacenamiento, y al mismo tiempo mitigando el riesgo de obsolescencia de inventarios.

Contar con el inventario óptimo y la capacidad instalada suficiente para el surtimiento de pedidos al cliente, ayudarán en la disminución de multas y sanciones administrativas, a la reducción de quejas y una mejora en la imagen de la empresa, aumentado su participación en el mercado y, en consecuencia, un aumento en el surtimiento de pedidos e incremento en ventas que le permitirá cumplir con las metas y objetivos. En efecto, los medios y fines abordados dotarán a las instituciones de salud públicas y privadas, de mayor capacidad para atender la demanda de dispositivos y equipos médicos de la población objetivo, ahora bien, esto se traduce en una mejora en la salud e integridad de las personas. En la Figura 2 se muestra el Árbol de Objetivos (medios-fines) como producto de este análisis, y se destacan en color rojo las alternativas de solución seleccionadas.

Figura 2. Árbol de Objetivos (medios-fines) con la selección de alternativas de solución



Fuente: Elaboración propia con base en Betancourt, 2016.

Cuarto Paso. Análisis de Alternativas de Solución

Conforme al Árbol de Objetivos propuesto, en la Tabla 3 se resumen las causas de la problemática y sus respectivas alternativas de solución que contribuirán a las deficiencias observadas en la planeación de la demanda y al fin máximo del proyecto.

Tabla 3. Causas y alternativas seleccionadas	
Causas	Alternativas
Baja asertividad en la planeación de demanda y suministro	Planeación de demanda y suministro con altos niveles de asertividad
Escasez de transportistas alternos	Suficientes transportistas alternos
Incremento en la rotación de personal del área de recibo y etiquetado	Baja rotación de personal del área de recibo y etiquetado
Cuellos de botella por el incremento en los niveles de inventario del área de surtido de pedidos.	Capacidad instalada suficiente del área de surtido de pedidos.
Fuente: Elaboración propia con base en SHCP, 2016a.	

Quinto Paso. Formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

I. Resumen Narrativo del Proyecto

En esta fase del análisis de caso se identificó como fin superior la necesidad de mejorar la salud y calidad de vida de la población objetivo a través del suministro de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia en tiempo y forma para que los pacientes reciban atención temprana, esto implica cumplir con los compromisos convenidos en los contratos mediante el fortalecimiento de la cadena de suministro con el mínimo de interrupciones desde la compra de materiales por parte de Medtronic México hasta la entrega al cliente o usuario final. Esto implica desarrollar proveedores alternos de bienes y servicios, fortalecer los procesos de colaboración en la planificación y el establecimiento de estrategias de retención y bienestar del capital humano. En la Tabla 4 se presenta el resumen narrativo integrado a la Estructura Analítica del Proyecto (SHCP, 2016a, p. 39).

II. Estructura Analítica del Proyecto (EAP)

La EAP se construye basándose en el Árbol del Problema y el Árbol de Objetivos, visualizando en una misma tabla el origen de la problemática hasta el planteamiento de objetivos a través del resumen narrativo establecido para cada uno de los niveles que componen a la MIR, la cual se obtiene mediante el análisis de las alternativas propuestas y que en un futuro permitirán establecer los indicadores que evalúen los resultados esperados. Una de las principales funciones de esta herramienta es asegurar el cumplimiento del objetivo, el cual es, la entrega en tiempo y forma de los equipos médicos de hemodinamia a cargo del Departamento de Planeación de Medtronic México de acuerdo con lo convenido mediante contratos públicos y privados. En la Tabla 4 se detalla la EAP y la alineación de los efectos-fines, problemas-objetivos, causas-medios, fin, propósito, componentes y actividades (SHCP, 2016a, p.37).

Tabla 4. EAP y resumen narrativo de los objetivos del estudio de caso del Departamento de Planeación de Medtronic México			
Estructura Analítica del Proyecto		MIR	
Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol del objetivo)	Nivel	Resumen narrativo
Efectos	Fines	FIN	Mejorar la salud y calidad de vida de los mexicanos mediante el equipamiento de dispositivos y equipos médicos de las instituciones de salud públicas y privadas.
Reducción de la capacidad de las instituciones de la salud públicas y privadas, para atender en tiempo y forma las necesidades de dispositivos y equipos médicos, lo que repercute en detrimento de la salud de los pacientes.	Incremento de la capacidad de las instituciones de la salud públicas y privadas, para atender en tiempo y forma las necesidades de dispositivos y equipos médicos de los pacientes.		
1. Incremento en los niveles de inventarios de seguridad	1. Niveles de inventarios de seguridad óptimos		

1.1 Incremento del capital de trabajo	1.1 Reducción de capital de trabajo		
1.2 Incremento de los costos de almacenamiento	1.2 Reducción de los costos de almacenamiento		
1.3 Aumento de riesgo de obsolescencia de inventarios	1.3 Mitigación del riesgo de obsolescencia de inventarios		
1.4 Incumplimiento de metas y objetivos	1.4 Cumplimiento de metas y objetivos		
2. Aumento de multas y sanciones administrativas	2. Disminución de multas y sanciones administrativas		
2.1 Incumplimiento de metas y objetivos	2.1 Cumplimiento de metas y objetivos		
2.2 Cancelación de pedidos	2.2 Incremento de pedidos		
2.3 Disminución de ventas	2.3 Incremento de ventas		
3. Incremento de quejas	3. Reducción de quejas		
3.1 Incumplimiento de metas y objetivos	3.1 Cumplimiento de metas y objetivos		
3.2 Cancelación de pedidos	3.2 Incremento de pedidos		
3.3 Disminución de ventas	3.3 Incremento de ventas		
4. Pérdida de participación en el mercado	4. Aumento de la participación en el mercado		
4.1 Incumplimiento de metas y objetivos	4.1 Cumplimiento de metas y objetivos		
4.2 Cancelación de pedidos	4.2 Incremento de pedidos		
4.3 Disminución de ventas.	4.3 Incremento de ventas.		
Problema	Objetivo	PROPÓSITO	Los pacientes con padecimientos de hemodinamia reciben atención
Descripción del problema	Descripción del resultado		
Incumplimiento de las fechas de	Entrega en tiempo y forma de		

entrega comprometidas en los contratos públicos y privados de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia a cargo del Departamento de Planeación.	acuerdo a los contratos públicos y privados de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia a cargo del Departamento de Planeación.		médica.
Causas	Medios		
1. Incremento en los tiempos de suministro de los proveedores	1. Disminución en los tiempos de suministro de los proveedores	COMPONENTES	1. Dispositivos y equipos médicos entregados
1.1 Poca disponibilidad de proveedores alternos	1.1 Suficientes proveedores alternos		2. Reservaciones de vuelos confirmadas
1.2 Baja asertividad en la planeación de demanda y suministro	1.2 Planeación de demanda y suministro con altos niveles de asertividad		3. Materiales y equipos médicos liberados
1.3 Deficiente capacitación del Departamento de Compras	1.3 Departamento de Compras altamente capacitado		4. Pedidos de clientes surtidos.
2. Escasez de vuelos por la contingencia sanitaria	2. Alta disponibilidad de vuelos	ACTIVIDADES	1.1 Desarrollo de proveedores alternos
2.1 Escasez de transportistas alternos	2.1 Suficientes transportistas alternos		1.2 Fortalecimiento de los procesos de colaboración de planeación
2.2 Transporte marítimo inutilizado	2.2 Diversificación de tipos de transporte marítimo		1.3 Capacitación del personal del Departamento de Compras
2.3 Transporte terrestre inutilizado	2.3 Diversificación de tipos de transporte terrestre		2.1 Desarrollo de transportistas alternos

3. Restricción de capacidad de recibo y etiquetado	3. Mayor capacidad de recibo y etiquetado		2.2 Análisis de medios de transporte marítimo
3.1 Incremento en la rotación de personal del área de recibo y etiquetado	3.1 Baja rotación de personal del área de recibo y etiquetado		2.3 Análisis de medios de transporte terrestre
3.2 Aumento de inasistencias de personal del área de recibo y etiquetado	3.2 Reducción de inasistencias del área de recibo y etiquetado		3.1 Retención del capital humano del área de recibo y etiquetado
3.3 Cuellos de botella por el incremento en los niveles de inventario en el área de recibo y etiquetado	3.3 Capacidad instalada suficiente del área de recibo y etiquetado		3.2 Disminución del ausentismo del área de recibo y etiquetado
4. Restricción de capacidad de surtimiento de pedidos al cliente	4. Surtimiento de pedidos al cliente en tiempo y forma		3.3 Optimización de la capacidad instalada del área de recibo y etiquetado
4.1 Incremento en la rotación de personal del área de surtido de pedidos	4.1 Baja rotación de personal del área de surtido de pedidos		4.1 Retención del capital humano del área de surtido de pedidos
4.2 Aumento de inasistencias del área de surtido de pedidos	4.2 Reducción de inasistencias del área de surtido de pedidos		4.2 Disminución del ausentismo del área de surtido de pedidos
4.3 Cuellos de botella por el incremento en los niveles de inventario en el área de surtido de pedidos.	4.3 Capacidad instalada suficiente del área de surtido de pedidos.		4.3 Optimización de la capacidad instalada del área de surtido de pedidos.
Fuente: Elaboración propia con base en SHCP, 2016a.			

Sexto Paso. Factores de Riesgo y Supuestos

Todos los proyectos ponen en riesgo su ejecución o éxito derivado de múltiples factores, algunos de ellos, ajenos a la organización; la identificación oportuna de los mismos ayuda a mitigarlos o incluso erradicarlos, la metodología del CONEVAL (2013a) para el análisis de los factores de riesgo y supuestos permite identificar fácilmente los riesgos y su fuente de origen en función del resumen narrativo y lo más importante, establecer los supuestos o escenarios óptimos que se buscan para garantizar el éxito de un proyecto. Cabe mencionar que algunas fuentes de riesgos encontradas son de origen organizacional, operativas o de gestión. En la Tabla 5 se visualiza el análisis de riesgos del caso de estudio del Departamento de Planeación de Medtronic México.

Tabla 5. Factores de Riesgo y Supuestos del estudio de caso del Departamento de Planeación de Medtronic México			
Resumen Narrativo	Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuestos
Mejorar la salud y calidad de vida de los mexicanos mediante el equipamiento de dispositivos y equipos médicos de las instituciones de salud públicas y privadas	Incapacidad de los proveedores de dispositivos y equipos médicos para cubrir la demanda de instituciones de salud	Que la demanda de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia rebasa la oferta en el mercado	Los proveedores de dispositivos y equipos médicos tienen capacidad instalada para atender las necesidades del mercado
Los pacientes con padecimientos de hemodinamia reciben atención médica	Suspensión de procedimientos de hemodinamia	Que la salud e integridad de los pacientes de hemodinamia se deteriore por falta de asistencia médica oportuna	La salud de los pacientes de hemodinamia mejora por la atención médica temprana
1. Dispositivos y equipos médicos entregados	Deficiencias en la cadena de suministro de los proveedores	Que haya desabasto o retrasos en la fabricación de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia	Los proveedores entregan dispositivos y equipos médicos en tiempo y forma

2. Reservaciones de vuelos confirmadas	Disminución de la disponibilidad de vuelos por la pandemia de COVID-19	Que los vuelos sean cancelados o retrasados por la contingencia sanitaria de SARS-CoV-2	Las aerolíneas mantienen sus operaciones en forma regular
3. Materiales y equipos médicos liberados	Restricción de capacidad de recibo y etiquetado del almacén	Que la capacidad instalada del equipo de recibo y etiquetado sea insuficiente	El equipo de recibo y etiquetado tiene capacidad suficiente
4. Pedidos de clientes surtidos	Organizacional	Que haya baja capacidad de surtido de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia	Existe capacidad suficiente para surtir dispositivos y equipos médicos
1.1 Desarrollo de proveedores alternos	Poca oferta de proveedores	Que los proveedores actuales no puedan abastecer la demanda de material para la fabricación de dispositivos y equipos médicos de hemodinamia	Se cuenta con suficientes proveedores para cubrir la demanda de Medtronic México
1.2 Fortalecimiento de los procesos de colaboración de planeación	Ejecución deficiente de los procesos de colaboración de planeación	Que la planeación sea deficiente por falta de información sobre inteligencia de mercado	Los procesos colaboración de planeación son altamente asertivos
1.3 Capacitación del personal del Departamento de Compras	Organizacional	Que el equipo de compras no tenga las habilidades y capacitación para ejercer sus funciones	El capital humano del Departamento de Compras está debidamente capacitado
2.1 Desarrollo de transportistas alternos	Reducción del tráfico aéreo por contención de movilidad	Que los transportistas actuales reduzcan o cancelen la disponibilidad de sus servicios a causa de la crisis sanitaria.	Se tienen suficientes proveedores para cubrir la demanda de transporte de Medtronic México

2.2 Análisis de medios de transporte marítimo	Malas maniobras de los embarques durante el transporte	Que los dispositivos y equipos médicos sufran un daño por la selección del tipo de transporte marítimo	Los dispositivos y equipos médicos llegan en perfectas condiciones al almacén
2.3 Análisis de medios de transporte terrestre	Inseguridad en carreteras del transporte de carga en México	Que los dispositivos y equipos médicos sean hurtados durante el tránsito terrestre	La recepción de dispositivos y equipos médicos en el almacén es satisfactoria
3.1 Retención del capital humano del área de recibo y etiquetado	Organizacional	Que haya fuga constante de talento humano del área de recibo y etiquetado	Hay baja rotación de personal del área de recibo y etiquetado
3.2 Disminución del ausentismo del área de recibo y etiquetado	Organizacional	Que haya necesidad de enviar al personal operativo del área de recibo y etiquetado a cuarentena por aumento de contagios de COVID-19	Hay bajo nivel de ausentismo y de contagios de COVID-19 del área de recibo y etiquetado
3.3 Optimización de la capacidad instalada del área de recibo y etiquetado	Incremento de los niveles de inventario	Que los niveles de recepción y etiquetado de inventario de dispositivos y equipos médicos superen la capacidad instalada de Medtronic México	Hay una gestión adecuada de tiempos y espacios para la recepción y etiquetado de los inventarios
4.1 Retención del capital humano del área de surtido de pedidos	Organizacional	Que haya fuga constante de talento humano del área de surtido de pedidos	Hay baja rotación de personal del área de surtido de pedidos
4.2 Disminución del ausentismo del área de surtido de pedidos	Organizacional	Que haya necesidad de enviar al personal operativo del área de surtido de pedidos a cuarentena por aumento de	Hay bajo nivel de ausentismo y de contagios de COVID-19 del área de surtido de pedidos

		contagios de COVID-19	
4.3 Optimización de la capacidad instalada del área de surtido de pedidos.	Incremento de los niveles de inventario.	Que los niveles de surtido de pedidos de dispositivos y equipos médicos superen la capacidad instalada de Medtronic México.	Hay una gestión adecuada de tiempos y espacios para el surtido de pedidos del cliente.
Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL, 2013a.			

Séptimo Paso. Análisis de la Lógica Vertical

Como se comentó, uno de los fines de la MML es la generación de alternativas de solución a la problemática observada, garantizando que hay coherencia entre el fin con los objetivos, propósito, componentes, actividades, supuestos, medios de verificación, entre otros. Para esto se realizó una comprobación a través del resumen de las actividades siguiendo la lógica vertical y la determinación de la relación causas-efectos de los diversos niveles jerárquicos (CONEVAL, 2013a).

En la Tabla 6 se verifica como las actividades planteadas sirven a los objetivos que a su vez contribuyen al logro del propósito y al cumplimiento del objetivo máximo o fin de este estudio que se detalla en los supuestos. Por ejemplo, el desarrollo de los proveedores alternos permite garantizar la disponibilidad de dispositivos y equipos médicos cuando alguno de los proveedores tiene alguna restricción de abasto, de esta manera se pueden entregar los dispositivos a los médicos para que presten los servicios de hemodinamia a sus pacientes, lo cual cumple con el fin de este proyecto que es mejorar la salud y calidad de vida de los mexicanos.

Tabla 6. Análisis de la lógica vertical del estudio de caso del Departamento de Planeación Medtronic México			
Nivel	Resumen narrativo		Supuestos
FIN	Mejorar la salud y calidad de vida de los mexicanos mediante el equipamiento de		Los proveedores dispositivos y equipos médicos tienen capacidad instalada para

	dispositivos y equipos médicos de las instituciones de salud públicas y privadas		atender las necesidades del mercado
PROPÓSITO	Los pacientes con padecimientos de hemodinamia reciben atención médica		La salud de los pacientes de hemodinamia mejora por la atención médica temprana
COMPONENTES	1. Dispositivos y equipos médicos entregados		Los proveedores entregan dispositivos y equipos médicos en tiempo y forma
	2. Reservaciones de vuelos confirmadas		Las aerolíneas mantienen sus operaciones en forma regular
	3. Materiales y equipos médicos liberados		El equipo de recibo y etiquetado tiene capacidad suficiente
	4. Pedidos de clientes surtidos		Existe capacidad suficiente para surtir dispositivos y equipos médicos
ACTIVIDADES	1.1 Desarrollo de proveedores alternos		Se cuenta con suficientes proveedores para cubrir la demanda de Medtronic México
	1.2 Fortalecimiento de los procesos de colaboración de planeación		Los procesos colaboración de planeación son altamente asertivos
	1.3 Capacitación del personal del Departamento de Compras		El capital humano del Departamento de Compras está debidamente capacitado
	2.1 Desarrollo de transportistas alternos		Se tienen suficientes proveedores para cubrir la demanda de transporte de Medtronic México
	2.2 Análisis de medios de transporte marítimo		Los dispositivos y equipos médicos llegan en perfectas condiciones al almacén
	2.3 Análisis de medios de transporte terrestre		La recepción de dispositivos y equipos médicos en el almacén es satisfactoria
	3.1 Retención del capital humano del		Hay baja rotación de personal del área de recibo y etiquetado

área de recibo y etiquetado	
3.2 Disminución del ausentismo del área de recibo y etiquetado	Hay bajo nivel de ausentismo y de contagios de COVID-19 del área de recibo y etiquetado
3.3 Optimización de la capacidad instalada del área de recibo y etiquetado	Hay una gestión adecuada de tiempos y espacios para la recepción y etiquetado de los inventarios
4.1 Retención del capital humano del área de surtido de pedidos	Hay baja rotación de personal del área de surtido de pedidos
4.2 Disminución del ausentismo del área de surtido de pedidos	Hay bajo nivel de ausentismo y de contagios de COVID-19 del área de surtido de pedidos
4.3 Optimización de la capacidad instalada del área de surtido de pedidos.	Hay una gestión adecuada de tiempos y espacios para el surtido de pedidos del cliente.
Fuente: Elaboración propia con base a CONEVAL, 2013a.	

Octavo Paso. Indicadores

Para evaluar el desempeño de un proceso es fundamental identificar las desviaciones de los objetivos e implementar medidas correctivas, esto se hace más necesario cuando se habla de proyectos como el de las necesidades del área de planeación de Medtronic México; esta tarea requiere el establecimiento de indicadores de desempeño para evaluar variables cuantitativas y cualitativas en forma sencilla y confiable (SHCP, 2016b, p. 17).

En esta etapa ya se tiene definido el fin, propósito, componentes y actividades, que coadyuvan a alcanzar los objetivos del proyecto. No obstante, cada uno de estos niveles deben de medirse, teniendo un constante monitoreo y control para evaluar su porcentaje de cumplimiento mediante los medios de verificación asignados y en función de las metas trazadas para contribuir al fin máximo. En este diseño de alternativas de solución para la problemática identificada se construyeron dieciocho indicadores de desempeño de una comprobada eficacia en el mercado y en el ámbito empresarial, los cuales son:

1. Tasa de variación de esperanza de vida de los mexicanos;
2. Consultas de hemodinamia por cada mil habitantes;
3. A tiempo y completo;
4. Confirmaciones de vuelos;
5. Porcentaje de materiales liberados;
6. Tasa de cumplimiento de pedidos;
7. Nuevos proveedores de dispositivos y equipos médicos;
8. Asertividad del pronóstico;
9. Índice de capacitación;
10. Nuevos transportistas aéreos;
11. Cédula de transporte marítimo;
12. Cédula de transporte terrestre;
13. Índice de rotación del personal del área de recibo y etiquetado;
14. Índice de ausentismo del área de recibo y etiquetado;
15. Tasa de utilización de la capacidad del área de recibo y etiquetado;
16. Índice de rotación del personal del área de surtido de pedidos;
17. Índice de ausentismo del área de surtido de pedidos;
18. Tasa de utilización de la capacidad del área de surtido de pedidos.

Para determinar los indicadores de desempeño del proyecto se revisó minuciosamente el resumen narrativo para establecer los objetivos de cada nivel de la MIR, se identificaron las fuentes de información para las evaluaciones que se llevarán a cabo por los responsables de cada partida, se planteó el nombre y el cálculo de la fórmula de cada indicador. Por último, se precisó la frecuencia en la que se deben de hacer las mediciones y sus medios de verificación (CONEVAL, 2013b).

Análisis de los indicadores diseñados y propuestos de cada nivel de la MIR

El establecimiento de indicadores permite medir el impacto de las actividades planteadas para el cumplimiento de los objetivos para cada uno de los niveles de desarrollo en el proyecto. Sin embargo, las metas que se fijaron en cada uno de los niveles de la MIR servirán para lograr el propósito y fin del proyecto (Ortegón et al., 2015). Esto es claro en la

Tabla 8 en donde el indicador de desempeño ***tasa de variación de la esperanza de vida de los mexicanos*** compara la situación entre dos periodos diferentes como resultado de la implementación de las alternativas de solución propuestas, caso similar ocurre en el nivel de propósito donde el indicador ***consultas de hemodinamia por cada mil habitantes***, calcula la cantidad de pacientes impactados por el proyecto en cuestión.

En los siguientes dos niveles de manera similar se ratifica como los indicadores miden el impacto del proyecto, un ejemplo de ello es el indicador de ***a tiempo y completo*** que calcula en forma mensual la capacidad de Medtronic México para surtir pedidos de sus clientes en tiempo y forma. A nivel de actividades, el cálculo de la ***asertividad del pronóstico***, permite evaluar la efectividad de los procesos colaborativos del Departamento de Planeación, objeto de este estudio y la calidad de la información proporcionada por las diversas áreas de la compañía, es confiable y fidedigna para lograr el fin máximo de este estudio de caso. En efecto, al situarse en el cualquier nivel de las actividades de la MIR, se observará que cada uno de los métricos fue diseñado y propuesto para cumplir cabalmente con el objetivo planteado, también las metas e indicadores fueron establecidos en función del principio básico de ser alcanzables, claros y trazables (CONEVAL, 2013b, p. 39).

Noveno Paso. Medios de Verificación

No basta con diseñar indicadores de desempeño y definir metas, ya que fue necesario establecer los medios de verificación de dichos métricos, porque de nada serviría calcular el desempeño sin tener fuentes de información que confirmen la autenticidad de los resultados obtenidos. También es de suma importancia que los indicadores, cálculo y metas sean claras y comunicadas en tiempo y forma en todos los niveles de la organización para garantizar la adherencia y compromiso de los involucrados en los procesos evaluados. De esta manera los medios de verificación están alineados con cada uno de los indicadores mencionados en el Octavo Paso. Enseguida, se enlistan los medios de verificación con los que la empresa objeto de este estudio y las áreas

involucradas podrán hacer el monitoreo y control del desempeño del proyecto:

1. Reporte anual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - Esperanza de vida a los 65 años en México;
2. Indicadores de resultados de los sistemas de salud del Consejo Nacional de Salud;
3. Registro de pedidos vs pedidos confirmados por proveedores;
4. Reporte del Departamento de Tráfico con vuelos confirmados, cancelados y reprogramados;
5. Reporte de ingresos en sistema y materiales disponibles;
6. Registro de evidencias de entrega de clientes firmadas y selladas;
7. Base de datos de proveedores de dispositivos y equipos médicos del Departamento de Planeación;
8. Pronóstico de ventas y reporte de ventas;
9. Evidencia de capacitación sellada y firmada;
10. Base de datos de proveedores de transporte aéreo del Departamento de Planeación;
11. Lista de verificación de requerimientos de transporte marítimo;
12. Lista de verificación de requerimientos de transporte terrestre;
13. Base de datos de personal activo del área de recibo y etiquetado;
14. Reportes de asistencia del área de recibo y etiquetado;
15. Reporte de tiempos y movimientos del área de recibo y etiquetado;
16. Base de datos de personal activo del área de surtido de pedidos;
17. Reportes de asistencia del área de surtido de pedidos;
18. Reporte de tiempos y movimientos del surtido de pedidos.

Décimo Paso. Análisis de la Lógica Horizontal

Por otro lado, se puede hacer una comprobación más de coherencia con los objetivos dentro el análisis de la lógica horizontal de la MIR, analizando la relación de causas y efectos entre las diferentes columnas al leerlas de derecha e izquierda, de forma tal que los supuestos, los medios de verificación e indicadores proporcionen suficiente información para dar seguimiento a lo establecido en el resumen narrativo de cada nivel en la Matriz de Indicadores para Resultados (CONEVAL, 2013a).

En este estudio de caso uno de los indicadores utilizados para medir el impacto del programa en la mejora de la salud y calidad de vida de la población objetivo es la ***tasa de variación de la esperanza de vida de los mexicanos***, la cual se obtuvo del reporte anual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021).

En el siguiente nivel de la matriz se seleccionó como medio de verificación los reportes de indicadores de resultados de los sistemas de salud del Consejo Nacional de Salud para determinar las ***consultas de hemodinamia por cada mil habitantes*** en un periodo específico para evaluar el impacto del programa en la atención médica de pacientes con dichos padecimientos (Secretaría de Salud, 2019).

En lo que respecta al nivel de componentes, los medios de verificación son reportes y registros de cada una de las áreas de Medtronic México involucradas, todos ellos debidamente formalizados y firmados como garantía de su veracidad. Los métricos diseñados aluden a las buenas prácticas estandarizadas en la cadena de suministro y contribuyen a corroborar los enunciados del resumen narrativo de cada uno de los componentes, ejemplo de ello son los registros de evidencia de entrega de los clientes que se usan para calcular la ***tasa de cumplimiento de pedidos*** descrita en el resumen narrativo (*The Online Advertising Guide*, 2022).

En el último nivel de la MIR, el de actividades, la dinámica fue muy similar a la de los componentes, es decir, se seleccionaron medios de

verificación veraces e indicadores de desempeño de comprobada eficacia en el mercado para la medición de los objetivos del resumen narrativo, las bases de datos del personal activo del área de recibo y etiquetado de diferentes periodos permite calcular el **índice de rotación del personal** de esa área, para determinar las acciones correctivas y preventivas para la retención del capital humano en caso de ser necesario (López, 2021). A continuación, en la Tabla 7 se presentan las relaciones de coherencia que cumple la MIR en la lógica horizontal.

Tabla 7. Lógica horizontal del estudio de caso del Departamento de Planeación de Medtronic México				
Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Mejorar la salud y calidad de vida de los mexicanos mediante el equipamiento de dispositivos y equipos médicos de las instituciones de salud públicas y privadas	Tasa de variación de esperanza de vida de los mexicanos (Elaboración propia con base en OCDE, 2021)	Reporte anual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - Esperanza de vida a los 65 años en México	Los proveedores dispositivos y equipos médicos tienen capacidad instalada para atender las necesidades del mercado
PROPÓSITO	Los pacientes con padecimientos de hemodinamia reciben atención médica	Consultas de hemodinamia por cada mil habitantes (Elaboración propia con base en Secretaría de Salud, 2019)	Indicadores de resultados de los sistemas de salud del Consejo Nacional de Salud	La salud de los pacientes de hemodinamia mejora por la atención médica temprana
COMPONENTES	1. Dispositivos y equipos médicos entregados	A tiempo y completo (Álvarez et al., 2021)	Registro de pedidos vs pedidos confirmados por proveedores	Los proveedores entregan dispositivos y equipos médicos en tiempo y forma
	2. Reservaciones de vuelos confirmadas	Confirmaciones de vuelos (The Online Advertising Guide, 2022)	Reporte del Departamento de Tráfico con vuelos confirmados, cancelados y reprogramados	Las aerolíneas mantienen sus operaciones en forma regular
	3. Materiales y equipos médicos liberados	Porcentaje de materiales liberados (The Online Advertising Guide, 2022)	Reporte de ingresos en sistema y materiales disponibles	El equipo de recibo y etiquetado tiene capacidad suficiente
	4. Pedidos de clientes surtidos	Tasa de cumplimiento de pedidos (The Online Advertising Guide, 2022)	Registro de evidencias de entrega de clientes firmadas y selladas	Existe capacidad suficiente para surtir dispositivos y equipos médicos
	1.1 Desarrollo de proveedores alternos	Nuevos proveedores de dispositivos y equipos médicos (Elaboración	Base de datos de proveedores de dispositivos y equipos médicos del	Se cuenta con suficientes proveedores para cubrir la demanda

Diego Antonio Herrera Hernández
La Metodología del Marco Lógico como Herramienta
para la Solución de Problemas Empresariales
Revista *Xihmai* XIX (37), 129-172, enero-junio 2024

ACTIVIDADES		propia con base en CQ Soluciones Financieras, 2021)	Departamento de Planeación	de Medtronic México
	1.2 Fortalecimiento de los procesos de colaboración de planeación	Asertividad del pronóstico (Da Silva, 2017)	Pronóstico de ventas y reporte de ventas	Los procesos colaboración de planeación son altamente asertivos
	1.3 Capacitación del personal del Departamento de Compras	Índice de capacitación (Elaboración propia con base en CQ Soluciones Financieras, 2021)	Evidencia de capacitación sellada y firmada	El capital humano del Departamento de Compras está debidamente capacitado
	2.1 Desarrollo de transportistas alternos	Nuevos transportistas aéreos (Elaboración propia con base en CQ Soluciones Financieras, 2021)	Base de datos de proveedores de transporte aéreo del Departamento de Planeación	Se tienen suficientes proveedores para cubrir la demanda de transporte de Medtronic México
	2.2 Análisis de medios de transporte marítimo	Cédula de transporte marítimo (Elaboración propia con base en CQ Soluciones Financieras, 2021)	Lista de verificación de requerimientos de transporte marítimo	Los dispositivos y equipos médicos llegan en perfectas condiciones al almacén
	2.3 Análisis de medios de transporte terrestre	Cédula de transporte terrestre (Elaboración propia con base en CQ Soluciones Financieras, 2021)	Lista de verificación de requerimientos de transporte terrestre	La recepción de dispositivos y equipos médicos en el almacén es satisfactoria
	3.1 Retención del capital humano del área de recibo y etiquetado	Índice de rotación del personal del área de recibo y etiquetado (López, 2021)	Base de datos de personal activo del área de recibo y etiquetado	Hay baja rotación de personal del área de recibo y etiquetado
	3.2 Disminución del ausentismo del área de recibo y etiquetado	Índice de ausentismo del área de recibo y etiquetado (Uriarte, 2022,)	Reportes de asistencia del área de recibo y etiquetado	Hay bajo nivel de ausentismo y de contagios de COVID-19 del área de recibo y etiquetado
	3.3 Optimización de la capacidad instalada del área de recibo y etiquetado	Tasa de utilización de la capacidad del área de recibo y etiquetado (IMT, 2022)	Reporte de tiempos y movimientos del área de recibo y etiquetado	Hay una gestión adecuada de tiempos y espacios para la recepción y etiquetado de los inventarios
	4.1 Retención del capital humano del área de surtido de pedidos	Índice de rotación del personal del área de surtido de pedidos (López, 2021)	Base de datos de personal activo del área de surtido de pedidos	Hay baja rotación de personal del área de surtido de pedidos

	4.2 Disminución del ausentismo del área de surtido de pedidos	Índice de ausentismo del área de surtido de pedidos (Uriarte, 2022)	Reportes de asistencia del área de surtido de pedidos	Hay bajo nivel de ausentismo y de contagios de COVID-19 del área de surtido de pedidos
	4.3 Optimización de la capacidad instalada del área de surtido de pedidos.	Tasa de utilización de la capacidad del área de surtidos de pedidos (IMT, 2022).	Reporte de tiempos y movimientos del surtido de pedidos.	Hay una gestión adecuada de tiempos y espacios para el surtido de pedidos del cliente.
Fuente: Elaboración propia con base en SHCP, 2016a.				

Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

En este paso dentro de la MIR se integraron todos los elementos abordados en este capítulo, los cuales son los niveles, resumen narrativo, nombre del indicador, fórmula de cálculo, medios de verificación, metas esperadas y la frecuencia de cada medición. Cabe señalar que la MIR sirve para hacer una buena representación del proyecto porque garantiza que las actividades seleccionadas son las óptimas para alcanzar los objetivos y desde luego para resolver la problemática identificada (Ver Tabla 8) (CONEVAL, 2013a).

Diego Antonio Herrera Hernández
 La Metodología del Marco Lógico como Herramienta
 para la Solución de Problemas Empresariales
 Revista *Xihmai* XIX (37), 129-172, enero-junio 2024

Nivel	Objetivos	Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Medios de verificación	Meta	Frecuencia de medición
FIN	Mejorar la calidad y cantidad de servicios de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Tasa de satisfacción de usuarios de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	$Tasa\ de\ satisfacción\ de\ usuarios\ (%) = \frac{total\ de\ respuestas\ positivas}{total\ de\ respuestas} \cdot 100$	Encuestas de satisfacción de usuarios.	Incrementar en 5%.	Anual
PROPÓSITO	Los usuarios con satisfacción incrementada de servicios de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Cuentas de satisfacción por cada sub-indicador de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	$Cuentas\ de\ satisfacción\ por\ cada\ sub-indicador = \frac{total\ de\ respuestas\ positivas\ por\ sub-indicador}{total\ de\ respuestas\ por\ sub-indicador} \cdot 100$	Encuestas de satisfacción de usuarios.	Cumplir con el 100% de metas.	Anual
COMPONENTES	1. Disponibilidad de equipos médicos estratégicos.	A tiempo y completo (Álvarez et al., 2021).	$A\ tiempo\ y\ completo\ (%) = \frac{total\ de\ entregas\ a\ tiempo}{total\ de\ entregas\ totales} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	100% de cumplimiento de metas.	Mensual
	2. Innovaciones de autos conmutados.	Confirmaciones de ventas (The Culture Advertising Agency, 2022).	$Conf\ de\ transacciones\ de\ ventas\ (%) = \frac{total\ de\ transacciones\ confirmadas}{total\ de\ transacciones\ solicitadas} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	100% de cumplimiento de metas.	Mensual
	3. Materiales y equipos médicos liberados.	Disponibilidad de materiales liberados (The Online Advertising Club, 2022).	$Disponibilidad\ de\ materiales\ liberados\ (%) = \frac{total\ de\ materiales\ liberados}{total\ de\ materiales\ solicitados} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	95% de cumplimiento de metas.	Mensual
	4. Pedidos de clientes satisfechos.	Tasa de cumplimiento de pedidos (The Online Advertising Club, 2022).	$Tasa\ de\ cumplimiento\ de\ pedidos\ (%) = \frac{total\ de\ pedidos\ entregados}{total\ de\ pedidos\ solicitados} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Cumplir con el 100% de metas.	Mensual
	1.3 Desarrollo de proveedores de autos.	Nuevos proveedores de dispositivos y equipos médicos (The Online Advertising Club, 2022).	$Nuevos\ proveedores\ de\ dispositivos\ y\ equipos\ médicos\ (%) = \frac{total\ de\ nuevos\ proveedores\ confirmados}{total\ de\ nuevos\ proveedores\ solicitados} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Incrementar 50% la cantidad de proveedores de dispositivos y equipos médicos.	Semestral
	1.2 Reclutamiento de los procesos de colaboración de personal.	Cantidad de capacitación (Elaboración propia con base en CG, Saldores Francisco, 2022).	$Cantidad\ de\ capacitación\ (%) = \frac{total\ de\ horas\ de\ capacitación\ realizadas}{total\ de\ horas\ de\ capacitación\ requeridas} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Cumplir con el 100% de metas.	Mensual
	2. Desarrollo de transportes eficientes.	Nuevos transportes de autos (Elaboración propia con base en CG, Saldores Francisco, 2022).	$Nuevos\ transportes\ de\ autos\ (%) = \frac{total\ de\ nuevos\ transportes\ confirmados}{total\ de\ nuevos\ transportes\ solicitados} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Incrementar 50% la cantidad de proveedores de transportes eficientes.	Semestral
	2.3 Adición de autos de transporte marítimo.	Cantidad de transporte marítimo (Elaboración propia con base en CG, Saldores Francisco, 2022).	$Cantidad\ de\ transporte\ marítimo\ (%) = \frac{total\ de\ unidades\ transportadas\ por\ mar}{total\ de\ unidades\ transportadas} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Incrementar 50% la cantidad de proveedores de transportes marítimos.	Semestral
	2.3 Adición de medios de transporte terrestre.	Cantidad de transporte terrestre (Elaboración propia con base en CG, Saldores Francisco, 2022).	$Cantidad\ de\ transporte\ terrestre\ (%) = \frac{total\ de\ unidades\ transportadas\ por\ tierra}{total\ de\ unidades\ transportadas} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Incrementar 50% la cantidad de proveedores de transportes terrestres.	Semestral
ACTIVIDADES	3.1 Recambio del capital humano del área de reclutamiento y selección.	Índice de rotación del personal del área de reclutamiento y selección (González, 2021).	$Índice\ de\ rotación\ del\ personal\ (%) = \frac{total\ de\ salidas\ por\ rotación}{total\ de\ personal\ promedio} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Mantener o igual a 15%.	Trimestral
	3.2 Innovación del asistente del área de reclutamiento y selección.	Índice de asistencias del área de reclutamiento y selección (González, 2021).	$Índice\ de\ asistencias\ (%) = \frac{total\ de\ asistencias\ realizadas}{total\ de\ asistencias\ requeridas} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Mantener o igual a 10%.	Trimestral
	3.3 Optimización de la capacidad instalada del área de reclutamiento y selección.	Tasa de utilización de la capacidad instalada del área de reclutamiento y selección (González, 2021).	$Tasa\ de\ utilización\ de\ la\ capacidad\ instalada\ (%) = \frac{total\ de\ unidades\ utilizadas}{total\ de\ capacidad\ instalada} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Mantener o igual a 85%.	General
	4.1 Inversión del capital humano del área de reclutamiento y selección.	Índice de rotación del personal del área de reclutamiento y selección (González, 2021).	$Índice\ de\ rotación\ del\ personal\ (%) = \frac{total\ de\ salidas\ por\ rotación}{total\ de\ personal\ promedio} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Mantener o igual a 15%.	Trimestral
	4.2 Optimización del asistente del área de reclutamiento y selección.	Índice de asistencias del área de reclutamiento y selección (González, 2021).	$Índice\ de\ asistencias\ (%) = \frac{total\ de\ asistencias\ realizadas}{total\ de\ asistencias\ requeridas} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Mantener o igual a 10%.	Trimestral
	4.3 Optimización de la capacidad instalada del área de reclutamiento y selección.	Tasa de utilización de la capacidad instalada del área de reclutamiento y selección (González, 2021).	$Tasa\ de\ utilización\ de\ la\ capacidad\ instalada\ (%) = \frac{total\ de\ unidades\ utilizadas}{total\ de\ capacidad\ instalada} \cdot 100$	Reportes de los departamentos de equipamiento de vehículos y mantenimiento de maquinaria pesada.	Mantener o igual a 85%.	General

Fuente: Elaboración propia con base en GONZÁLEZ, 2021.

Undécimo paso. Viabilidad de Implementación del Proyecto Empresarial Propuesto

La MML fue utilizada en cada una de las fases de desarrollo de este estudio de caso siguiendo la bibliografía del CONEVAL. Por tal razón se considera que el proyecto es consistente ya que cumple rigurosamente con los objetivos planteados, el análisis del problema, alternativas de solución y medios de verificación cualitativos y cuantitativos que permiten quitar la ceguera del éxito a Medtronic México y todos sus involucrados.

Con base a la metodología rigurosamente utilizada se obtuvo que existe coherencia entre cada uno de los apartados del proyecto, lo cual puede ser corroborado con los análisis realizados, tanto de la lógica vertical como de la lógica horizontal de la MIR en los cuales se explica y discuten las relaciones de causas y efectos en los diferentes niveles del proyecto. Los recursos identificados conducen a la posible implementación y monitoreo, contribuyendo al logro exitoso de las alternativas propuestas para el estudio de caso práctico del Departamento de Planeación de Medtronic México. Es importante mencionar que, para el desarrollo del estudio de caso, se contó con el respaldo de la organización, el cual fue discutido con la gerencia del área de planeación, quien dará su visto bueno para su implementación.

Cabe destacar que el proyecto en cuestión es sostenible en el tiempo debido a que las alternativas propuestas deben ejecutarse en forma metódica y continua para garantizar su efectividad y eficiencia. Por otro lado, las alternativas aluden a la optimización de los recursos existentes en la organización, por añadidura el proyecto está alineado a los objetivos estratégicos de Medtronic México que tienen que ver con contribuir al bienestar humano, lo cual solo es posible en un entorno que priorice la sustentabilidad y la calidad de vida en el planeta Tierra.

Conclusiones

El alcance de este análisis de caso del Departamento de Planeación de Medtronic México se logró exitosamente debido a que se consiguió

plantear las actividades, alternativas de solución, indicadores y medios de verificación que permitan garantizar la solución del problema identificado al inicio de este estudio. Como resultado, se obtuvieron alternativas viables, medibles y sostenibles que pueden coadyuvar a los objetivos de la organización. Asimismo, este artículo se considera un aporte a la comunidad académica, ya que la MML es conocida, pero en ocasiones para su aplicación en otras investigaciones es conveniente contar con referentes prácticos para tener mejores resultados. Las fortalezas para la elaboración del proyecto tienen que ver con el acceso a la información para hacer el diagnóstico de la problemática empresarial aplicando la MML del CONEVAL.

Su viabilidad es factible, toda vez que las alternativas de solución van enfocadas a la optimización de los recursos ya existentes de Medtronic México, por lo que no requiere de recursos o aprobaciones de instancias superiores, y al mismo tiempo representan un beneficio para los involucrados directos e indirectos, lo cual propicia el compromiso y aceptación de este proyecto, de ahí que se asume una alta probabilidad de su implementación en el corto plazo y con resultados favorables inmediatos.

Los resultados obtenidos en este proyecto son positivos y viables con respecto a la problemática que se busca solucionar, inclusive se pueden hacer comparaciones con otros estudios similares publicados en los que también se hizo uso de la MML para plantear alternativas de solución y, en consecuencia, corroborar la validez de la metodología presentada en este artículo, como, por ejemplo:

- Jaimes Coronado (2022) propone la aplicación de la MML para la mejora de los servicios de la salud mental de los derechohabientes y los interesados del Hospital Santo Domingo de Málaga, determinando las alternativas de solución más apropiadas. Conjuntamente hace la planeación de todas las actividades para desarrollar el proyecto para mejorar los servicios de salud, construyendo indicadores, medios de verificación, factores de riesgo y supuestos y la estimación de

los recursos que se necesitan para lograr el fin máximo del proyecto (p. 19).

- Hernández et al. (2019) recomiendan el uso de la MML para reforzar el desarrollo agropecuario del Estado de México, con el fin de sintetizar la información de los objetivos para una mejor comprensión mediante una MIR. Tomando en cuenta las necesidades y opiniones de los involucrados. De igual forma se focalizaron los problemas para tener un contexto de lo que ocurre. Los autores señalan que con ayuda de la MML es posible proyectar políticas públicas en una MIR, para darles un seguimiento óptimo mediante indicadores para visualizar avances o retrasos en los objetivos planteados en cada una de las etapas del proyecto y en su caso emprender acciones preventivas y correctivas (p. 421).
- Lanza et al. (2010) describen la aplicación de MML en un programa de salud de investigación y control de cáncer cervicouterino en Chile, el cual les permitió hacer un análisis completo, detectando deficiencias en distintas áreas, destacando la definición de la población objetivo, en la transparencia presupuestaria, gestión de la estructura del programa y en la participación de los involucrados directos e indirectos. En efecto, con la aplicación de la metodología se crearon alternativas de solución para llevar por mejor rumbo y desarrollo al programa de salud (p. 294).
- Maldonado Pérez et al. (2007) evidencian la aplicación del MML en organizaciones educativas, la cual permite identificar problemáticas y sus alternativas de solución, alineándolas con las necesidades y expectativas de todas sus partes interesadas. De modo que se fomentó un compromiso y una cultura de cambio de los involucrados para hacer frente a los problemas de manera metódica y alcanzar los objetivos establecidos por la escuela estudiada (p. 147).

Tal y como se ha podido comprobar con otros trabajos publicados en relación con la aplicación del MML, no cabe duda de que es una herramienta con muchas bondades para la resolución de problemas en proyectos de cualquier tipo, ya que permite conceptualizar la situación

no deseada, diseñar alternativas, en pocas palabras, sintetizar el proyecto en una matriz con indicadores para medir su desempeño y evitar desvíos en los objetivos esperados.

En conclusión, el análisis de este caso práctico sobre el incumplimiento de fechas de entrega de dispositivos y equipos médicos por parte del Departamento de Planeación de Medtronic México ha demostrado que es posible solucionar la problemática con alternativas estratégicamente diseñadas. Entre ellas se incluye una planificación más precisa de la demanda y suministro, fortalecimiento de los proveedores de materiales y transporte, y optimización de los procesos de recibo, etiquetado y surtido de pedidos. De esta forma, se garantiza la entrega oportuna de los dispositivos médicos a los profesionales de la salud para brindar los servicios de hemodinamia a sus pacientes, cumpliendo con el fin máximo de contribuir en la mejora de la salud y calidad de vida de los mexicanos.

Recomendaciones

- Para aplicar la MML efectivamente y minimizar la incertidumbre, es esencial obtener información fiable de la empresa u organización que se vaya a estudiar. Esto permitirá identificar correctamente el problema, obteniendo una caracterización más precisa y basada en condiciones reales.
- En futuros trabajos se sugiere analizar los resultados de la etapa de implementación de alternativas de solución de este tipo, dado que el alcance de este proyecto solo abarca hasta la fase de diseño.
- Se recomienda aplicar la metodología expuesta en este documento para realizar análisis de casos, problemáticas empresariales y de diferentes características, puesto que en este proyecto solo se empleó para estudiar una empresa relacionada con el ámbito médico y de la salud, sin embargo, es probable que los resultados mostrados tengan algunas variaciones con otros trabajos por este motivo. Ahora bien, es necesario recalcar que la MML es válida para la gestión y administración integral de proyectos de diversa índole y complejidad.

Referencias

- Álvarez, G; Mena, M.; Bravo, J.; Pérez, A. M. & Miyazaki, R. (agosto de 2021). ON TIME DELIVERY: Evaluando la eficiencia de los despachos de última milla. [Revista Online] *Revista NG. Negocios Globales y Logística*.
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=3849&tip=3&xit=on-time-delivery-evaluando-la-eficiencia-de-los-despachos-de-ultima-milla>
- Betancourt, D. F. (2018). Cómo elaborar el árbol de objetivos, estrategias y estructura analítica del proyecto. [Página Web] *Ingenio Empresa*. <https://www.ingenioempresa.com/arbore-de-objetivos/>.
- Betancourt, D. F. (23 de febrero de 2017). Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado. [Página Web] *Ingenio Empresa*. <https://www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Betancourt, D. F. (5 de julio de 2016). Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico. [Página Web] *Ingenio Empresa*. <https://www.ingenioempresa.com/arbore-de-problemas/>
- CEPAL. (6 agosto de 2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. ONU.
<https://hdl.handle.net/11362/45877>
- CONEVAL. (2013a). Diez pasos para construir la Matriz de Indicadores para Resultados. En *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados* (pp. 19-55). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

- CONEVAL. (2013b). Pasos para construir un indicador. En *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México* (pp. 29-53). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
<https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL PARA EL DISENO Y CONTRUCCION DE INDICADORES.pdf>
- CONEVAL. (2019). Marco normativo y metodológico. En *Guía para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados con las Reglas de Operación* (pp. 9-14).
https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Guia_Vinculacion.pdf
- CQ Soluciones Financieras. (20 octubre de 2021). ¿Cómo calcular una variación porcentual de un periodo a otro? [Página Web] *Soluciones Financieras CQ*. <https://cqfinanciera.com/como-calcular-una-variacion-porcentual-de-un-periodo-a-otro/>
- Da Silva, R. (2017, 2 mayo). ¿Cómo saber si un 80% de precisión en los Pronósticos de Ventas es bueno o malo? [Página Web] *Planificación de la Demanda*.
<https://www.planificaciondelademanda.com/saber-80-precision-los-pronosticos-ventas-bueno-malo/>
- Deloitte & Touche Ltda. (7 de abril de 2020). *Consideraciones de contabilidad relacionadas con la enfermedad por coronavirus 2019*. Deloitte.
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosIFRS/IFRSinFocus/\(7\)%20OIF%20Coronavirus%20Abril%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosIFRS/IFRSinFocus/(7)%20OIF%20Coronavirus%20Abril%202020.pdf)
- El Global. (6 octubre de 2017). Medtronic, Johnson & Johnson y Abbott liderarán el mercado de tecnología en 2022. [Página Web] *El Global*.
<https://elglobal.es/industria/medtronic-johnson-johnson-y-abbott-lideraran-el-mercado-de-tecnologia-en-2022-ifi171947/>

- Hernández, J.; Alcántara, C.; Pérez, A.; Pineda, M; Reynoso, M. A. (2019). Metodología del marco lógico como alternativa para el diagnóstico, atención y seguimiento a la problemática agropecuaria en el Estado de México. *Memoria in extenso del XXXII Congreso Internacional y II Congreso Iberoamericano en Administración de Empresas Agropecuarias*, pp. 421-433.
- IMT. (9 junio de 2022). Porcentaje de utilización. [Página Web] *Instituto Mexicano de Teleservicios*. <https://imt.com.mx/>
- Jaimes, J. (2022). *Aplicación de la Metodología de Marco Lógico para Gestionar el Mejoramiento de los Servicios de Salud Mental en la Provincia de García Rovira, Departamento de Santander*. [Tesis de Magister] Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/46793/2022jaimesjudy.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Lanza S.; Sepúlveda, C.; Olate, M. & Espejo, C. (2010). Aplicación de metodología de marco lógico para el análisis del Programa Nacional de Pesquisa y Control del Cáncer Cervicouterino en Chile. *Revista chilena de obstetricia y ginecología*, 75(5), pp. 294-299. <https://www.scielo.cl/pdf/rchog/v75n5/art04.pdf>
- López, J. (19 junio de 2021). Índice de rotación de personal: cómo calcularlo, fórmula y ejemplos. [Página Web] *100Negocios*. <https://www.100negocios.com/indice-rotacion-personal>
- Maldonado, M.; Pérez, I. & Bustamante, S. (2007). El marco lógico y las organizaciones educativas. Contribución metodológica para la mejora de la escuela. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 8(2), pp. 147-167. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080210.pdf>
- Medtronic. (octubre de 2021a). Datos clave. Aspectos destacados de la empresa. [Página Web] *Medtronic*. <https://www.medtronic.com/mx-es/our-company/key-facts.html>
- Medtronic. (octubre de 2021b). Nuestra misión. Inspirando lo extraordinario. [Página Web] *Medtronic*. <https://www.medtronic.com/es-es/our-company/mission.html>

- OCDE. (2021). Health status - Life expectancy at 65. [Página Web] *OCDE Data*. <https://data.oecd.org/healthstat/life-expectancy-at-65.htm>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (30 marzo de 2020). La OMS publica directrices para ayudar a los países a mantener los servicios sanitarios esenciales durante la pandemia de COVID-19. [Página Web] *Organización Mundial de la Salud*. <https://www.who.int/es/news/item/30-03-2020-who-releases-guidelines-to-help-countries-maintain-essential-health-services-during-the-covid-19-pandemic>
- Ortegón, E.; Pacheco, J. F & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2015). Módulo 5: Metodología del Marco Lógico. En *Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR)*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2016a). Secuencia de elaboración de la MIR. En *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)*, (pp. 27-62). Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (2016b). Generalidades sobre indicadores. En *Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos*, (pp. 17-19). Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

Secretaría de Salud. (25 de marzo de 2019). Indicadores de Resultado de los Sistemas de Salud. [Página Web] *Gobierno de México*. <https://www.gob.mx/salud/documentos/indicadores-de-resultado-de-los-sistemas-de-salud?state=published>

The Online Advertising Guide. (6 marzo de 2022). Fill Rate. [Página Web] *The Online Advertising Guide*. <https://theonlineadvertisingguide.com/display-advertising-guide/placing-ads-on-your-site/how-much-money-can-i-make/fill-rate/>

Uriarte, M. (16 enero de 2022). Cómo calcular el índice de ausentismo. [Página Web] *Omnia*. <https://omniawfm.com/blog/Como-calcular-el-indice-de-ausentismo.php>



Copyright (c) 2024 Diego Antonio Herrera Hernández.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#)

[TextoCompletoDeLicencia](#)

Diego Antonio Herrera Hernández
La Metodología del Marco Lógico como Herramienta
para la Solución de Problemas Empresariales
Revista *Xihmai* XIX (37), 129-172, enero-junio 2024

EL TÉRMINO «HORA» EN EL APOCALIPSIS

THE TERM «HOUR» IN THE APOCALYPSE

Jesús Ignacio Panedas Galindo

Nota sobre el autor:

Licenciado en Ciencias Religiosas y Filosofía; Maestría en Filosofía; Doctorado en Ciencias de la Familia. Director de la Dirección de Posgrado e Investigación de la Universidad La Salle Pachuca.



<https://orcid.org/0000-0003-1041-1850>

Esta investigación fue financiada con recursos del autor. El autor no tiene ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: jpanedas@lasallep.edu.mx

Recibido:04/03/2023 Corregido:28/08/2023 Aceptado:04/09/2023



Copyright (c) 2024 Jesús Ignacio Panedas Galindo. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)

EL TÉRMINO «HORA» EN EL APOCALIPSIS

THE TERM «HOUR» IN THE APOCALYPSE

Resumen

En el siguiente trabajo se revisarán los diferentes contextos en los que el término «hora» aparece en el libro del Apocalipsis. Siguiendo diferentes criterios, se agruparán y se estudiarán en detalle cuatro de ellos. En última instancia, se pondrá en relación, diacrónicamente, el contenido de estos textos con el significado del mismo término, tanto en las epístolas Juánicas como en el cuarto Evangelio.

Palabras clave: *apocalipsis, hora, Escuela Juánica, religión, catolicismo.*

Summary

In the following work, the different contexts in which the term «hour» appears in the Apocalypse will be reviewed. Following different criteria, four of them will be grouped and studied in detail. Ultimately, the content of these texts will be related diachronically with the meaning of the same term, both in the Johannine Epistles and in the fourth gospel.

Keywords: *apocalypse, time, Juanica School, religion, Catholicism.*

Introducción

El Apocalipsis es el último libro del Nuevo Testamento. Desde siempre ha sido un ejemplo de lenguaje vívido, complejo y dramático. Durante mucho tiempo ha servido de inspiración para imágenes terroríficas, miedos temporales y eternos e ilustraciones sobre el mal en la pintura, escultura, cinematografía, música y en otras artes, en general.

En realidad, el último libro de la Biblia es un caso de lenguaje codificado que es necesario analizar para encontrar las claves que nos permitan descodificarlo y no entenderlo, así, de una manera literal¹.

¹ Véase, por ejemplo, Rojas (2013).

Como resultado de este proceso decodificador, surge una comunidad cristiana que vive bajo el aliento del discípulo amado en una sociedad que la persigue con especial saña y crueldad (Panedas, 2021; Panedas, 2022). Esta circunstancia histórica explica parte del escrito. Pero no es suficiente. A partir de dicha situación la comunidad creyente juánica elabora toda una reflexión teológica que gira en torno al tiempo, a la lucha entre fuerzas del bien y del mal y de promesas de un triunfo que llegará en plenitud en un futuro que empieza ya a vivirse en el presente.

En este contexto, el término «hora» se ubica en el centro de los dos tiempos mencionados en el párrafo anterior, ofreciendo un giro particular a su significación respecto al contenido que puede encontrarse de este término tanto en el cuarto evangelio como en las epístolas juánicas. La hora de la comunidad creyente perseguida, reunida en oración litúrgica, permite recobrar fuerzas sabiendo que es la hora en que tiene que luchar con la vista puesta en la ya victoria histórica y, sobre todo, en la definitiva venida de la Jerusalén cristocéntrica celeste que desciende a la tierra.

Presentación del Libro

La expresión «hora» se emplea 10 veces en el Apocalipsis (3,3.10; 9,15; 11,13; 14,7.15; 17,2; 18,10.17.19). Para nuestro estudio únicamente prestaremos atención a los pasajes en los que «hora» tenga una relación directa con Dios. Primeramente, veremos con brevedad todos y cada uno de los textos para poder definir cuáles están unidos a Dios y cuáles no lo están. Posteriormente, analizaremos con un poco más de detenimiento los que más interesan por el contenido de la «hora».

- a) Un primer grupo de textos que podemos examinar es aquél en el que la palabra «hora» va acompañada por el adjetivo numeral ordinal $\mu\alpha$ (17,2; 18,10.17.19). Todos ellos tienen un carácter temporal, aunque el significado del tiempo en el Apocalipsis esté en dependencia de Dios y tenga por ello un sentido cualitativo. No se habla de la materialidad cronométrica del tiempo por cuanto que la realidad temporal se ve modificada por la acción de Dios.

- b) Otro grupo lo forman los dos textos de la «hora» que se encuentran en el cuerpo de las cartas a las siete Iglesias (Ap 2-3). En ellas es Jesús quien habla al vidente Juan para que este escriba sus palabras (1,19). En 3,3 habla Jesús de la «hora de “su” venida» como desconocida para la Iglesia de Sardes, ya que vendrá como un ladrón. En 3,10 promete guardar a la Iglesia de Filadelfia de la «hora de la prueba» que va a venir sobre todo el mundo.
- c) El tercer conjunto de textos es en el que se incluyen los dos pasajes del capítulo catorce. En ambos la palabra «hora» aparece en labios de sendos ángeles. En 14,7 se habla de la «hora» de “su” juicio. Este pronombre personal se está refiriendo a Dios a quien hay que dar la gloria porque precisamente ha llegado la hora de su juicio. En 14,15 un ángel grita al Hijo del hombre (14,14) para que siegue la mies, ya que la «hora» de segar ha llegado.
- d) El último grupo lo formarían otros dos textos con sentido temporal (9,15 y 11,13), que tendrían el mismo valor que el conjunto de textos del apartado a).

Hemos podido ver cómo los textos de los apartados a) y d) tienen solamente un valor temporal, por lo tanto, quedan excluidos del ámbito de nuestro estudio que relaciona el término «hora» con Dios. Nos fijaremos, por tanto, en los textos de los apartados b) y c).

Introducción a las Cartas del Libro

Antes de entrar en los textos particulares del capítulo 3 es necesario un acercamiento al contexto más general de las cartas. Parece claro que se trata de un cuerpo único, formado por siete unidades, comúnmente reconocidas como «cartas», aunque no siempre se han considerado como tales². En ellas la relación entre el lector y el grupo eclesial se hace particularmente interesante. A Juan se le encarga escribir un mensaje y enviarlo a las siete iglesias (1,11). Juan es solo un mediador: el origen del

²Ap 1:4-5 and 22:21 seem to mark the Apocalypse as a letter. But the preface (1:1-3) and the rest of the book show that whoever tries to read it as a letter will be severely frustrated” (Yarbro, 1979a); Véase Yarbro (1979b, pp. 61-121); Fiorenza (1977, pp. 344-366).

mensaje es Cristo, que habla en primera persona. La presión ejercida por el mensaje sobre las iglesias se hace más tensa, al provenir del mismo Cristo.

Entre otros criterios explicativos de los que se sirve la exégesis para la interpretación del septenario, actualmente predomina la consideración del carácter profético³.

Esquema del Septenario

Se puede hablar de un doble tipo de relación en las cartas: la conexión que existe entre las siete cartas, y la que se da en cada una de ellas.

Conexión entre los elementos de cada carta

El modo de dividir los distintos componentes de cada carta ha dado pie a diversos tipos de organización estructural. Son principalmente tres las posibilidades:

El primer esquema⁴ supone tres partes:

- a) una introducción
- b) el cuerpo de la carta
- c) la conclusión

El segundo abarca cinco partes:

- a) dirección
- b) fórmula del mensajero
- c) descripción de la situación
- d) apelo a escuchar
- e) promesa al vencedor

El tercer esquema⁵ tiene seis partes:

- a) dirección
- b) autopresentación de Cristo

³ Véase Hill (1977, pp. 108-130); Van Unnik (1963, pp. 86-94); Boyer (1985, pp. 267-273).

⁴ Corsini (1982, p. 146).

⁵ Vanni (1980, p. 304). Hubert (1960, pp. 349-353) ofrece otra posible estructuración.

- c) juicio de Cristo sobre la iglesia
- d) exhortación particular
- e) exhortación general
- f) promesa al vencedor

Vamos a fijarnos más detalladamente en este último esquema porque lo seguiremos en el análisis de nuestros textos. La *dirección* supone una toma de contacto con la iglesia, la cual se siente de esta manera interpelada. La *autopresentación* estimula a la iglesia igual que la primera parte. Cristo habla y la iglesia debe responder, siempre ligada a Cristo. El tercer apartado demuestra la presencia de Cristo en las iglesias porque conoce sus obras, las conoce profundamente. En la *exhortación particular* Cristo manda (verbo en imperativo) y determina una acción concreta para que cada iglesia le sea más fiel y se mantenga en un proceso permanente de conversión.

Los cuatro primeros elementos permanecen invariables en todas las cartas, los dos últimos pueden intercambiar su posición en cada una de ellas.

Conexión entre las cartas

Hay varias opiniones respecto a este primer tipo de relación. Una primera es la de W. N. Lund (1942, pp. 321-411) que entiende que todo el libro del Apocalipsis está estructurado mediante el quiasmo, por tanto, la estructura del septenario será quiástica. En el centro de las cartas estaría la dirigida a la iglesia de Tiatira. Se observa, además, el paralelismo entre las cartas pares y las impares.

A. Vanhoye (1977) propone un esquema simétrico, concéntrico, con el centro en la cuarta dirigida a la iglesia de Tiatira. El resto de las cartas se relacionan entre sí de la siguiente forma: la primera con la tercera, la quinta con la séptima, la segunda con la sexta.

Vanni (1980, pp. 303-304) respeta el septenario en cuanto tal. La estructura que establece es la misma en cada una de las cartas: El movimiento de la carta parte de Cristo hacia la iglesia concreta y retorna

a Cristo para volver a partir de nuevo. No considera al septenario como una estructura lineal cuya fuerza se concentra en la última carta (Hubert, 1960, pp. 349-353).

Posición del Septenario en el Conjunto de Todo el Apocalipsis

El lugar de las cartas en el libro tiene un carácter de enlace, en cuanto que retoma expresiones de los versículos anteriores (1,9-20 se recoge en 2,1.5b.8b.12b.16b.18; 3.1.7.14); y, por otra parte, se proyecta hacia adelante anticipando términos que aparecerán al final del libro (19,12; 20,14; 21,2.8; 22,1.14.16...).

La función del septenario dentro del libro puede considerarse como *hermenéutica-preparatoria*. Los escritos ayudan al lector en la comprensión de la segunda parte del Apocalipsis⁶, una vez que el grupo ha sido purificado y renovado en la experiencia penitencial llevada a cabo de la mano de Cristo⁷. Todo lo dicho concuerda coherentemente con el género literario que engloba el escrito del septenario.

Género Literario

El género literario del conjunto de las cartas es una *cadena penitencial*. De esta manera se explica también el esquema estructural de cada carta, que vamos a seguir en nuestro estudio. Los cuatro primeros puntos expresan un conjunto penitencial que se desarrolla en sucesivas etapas. No se puede alterar el orden de las etapas sin trastocar gravemente la serie misma. Se entiende, pues, debido a la vivencia de un tipo de purificación penitencial que debe respetar los distintos pasos, no se trata de una simple sucesión literaria.

⁶ "Die Sendschreiben Wollen den Leser darauf vorbereiten, die folgenden Darlegungen richtig erfassen zu können; denn diese sind nicht ohne besondere Vorbereitung verständlich und zugänglich... Die Präparation im Sinne der Sendschreiben hat insbesondere hermeneutischen Charakter". (Popkes, 1983, pp. 106-107)

⁷ "Rinnovato e purificato, il gruppo potrà affrontare la seconda parte, nel corso della quale apparirà il senso preciso sia dell'ascolto dello Spirito sia della vittoria con Cristo che il gruppo ormai è in grado di realizzare". (Vanni, 1988, pp. 78-79)

Una vez que se ha conseguido el nivel de purificación en el cuarto apartado, la iglesia está en disposición de escuchar al Espíritu que le habla. Al final de este camino penitencial, el grupo eclesial podrá enfrentarse a lo que se le propone en la segunda parte del Apocalipsis, en la cual aparecerá el sentido preciso tanto de la escucha del Espíritu, como de la victoria con Cristo que el grupo está ya preparado para alcanzar.

Apocalipsis 3,3.10

Para analizar los dos textos conjuntamente vamos a estudiar en primer lugar los puntos comunes de ambas cartas; posteriormente, detallaremos sus particularidades y el contenido de la expresión «hora».

Elementos Comunes a Ambos Textos

Dimensión litúrgica: esta primera característica es común a todo el cuerpo epistolar y a gran parte del libro del Apocalipsis, subrayando el tipo de presencia de Cristo en medio de la iglesia⁸. La expresión *τας επτα λυχνιας τας χρυσας* se relaciona en Ap 1,20 con las siete iglesias: *και αι λυχνιαι αι επτα εκκλησαι εισιν*. Los siete candelabros son las siete iglesias. Esta dimensión es común por tanto a todas las iglesias, a toda la comunidad de creyentes. Los candelabros son el marco en el que aparece la figura del Hijo del hombre, que es quien dicta al vidente Juan los contenidos de las cartas dirigidas a las iglesias. El haber combinado en 1,20 un símbolo cósmico⁹ y otro antropológico-litúrgico¹⁰, va a marcar el desarrollo posterior de las cartas.

⁸ Véase Vanni (1988, pp. 87-113). “El Apocalipsis es un libro destinado a la lectura litúrgica. Es la asamblea eclesial, adecuadamente preparada y ejercitada la que realiza de manera intuitiva y existencial la más alta síntesis posible entre la forma de inteligibilidad y la materia concreta. Así es como la hermenéutica del Apocalipsis llega a su cima”. (Vanni, 1989, p. 36)

⁹ “[...]Lo spostamento di significato ci dice che c'è nel cosmo come lo sente l'autore un fremito de novità, una forza propulsiva che tende a oltre passare il livello attuale di realtà, coinvolgendo in qualche modo la trascendenza divina” (Vanni, 1988, p. 35). Es un elemento celeste que tiene contacto con la tierra.

¹⁰ Abundan los términos culturales en el Apocalipsis: templo (16 veces), altar (8), incensario e incienso (2 y 4, respectivamente), candelabros (7), copas litúrgicas (12), cítaras (3), arca de la alianza (1). No existe continuidad con el culto que se daba en el Antiguo Testamento.

La dimensión trascendente (resurrección) dada y mantenida por Cristo (siete estrellas) a la iglesia se realiza en la concreción espaciotemporal de la misma iglesia, con la acentuación de su dimensión litúrgica (siete candelabros).

Cristo permanece en la iglesia (και εν μέσω των λυχνιών ομοιον υιθον ανθρωπου...) con toda su trascendencia en el culto litúrgico. Ambas dimensiones convergen en la tierra, en el hombre. El Hijo del hombre sostiene a nivel litúrgico la dimensión trascendente de la iglesia.

Y al ángel (Και τω αγγελω): el και; inicial indica continuidad con el resto de los mensajes a las iglesias, los cuales constituyen, en virtud del número siete que las califica, una totalidad¹¹.

Angel¹² de la iglesia (της εν'εκκλησιας): la interpretación de esta expresión puede ir en una doble línea:

- a) como ser individual de tipo celeste (protector) o de tipo terrestre (obispo);
- b) como entidad colectiva.

Las escenas de culto celestes se prolongan y concluyen en la tierra. La conexión entre cielo y tierra mediante el culto se refiere a la existencia de una sacralidad a nivel terrestre, que entra directamente en la historia (1,6.20; 2,1; 4,11; 5,13; 8,5; 14,1; 15,2-4; 15,5-16,1). Así pues, la liturgia del Apocalipsis se convierte en una liturgia de la historia.

¹¹ El número siete es uno de los casos más típicos del simbolismo aritmético en el Apocalipsis. Ya en el Antiguo Testamento indica lo completo, la totalidad. En el Apocalipsis puede incluso servir como principio estructurante del libro: 7 sellos, 7 trompetas, 7 copas, 7 bienaventuranzas... El tipo de totalidad que indica cada septenario será determinado por el contexto en el que se encuentre.

¹² En el Apocalipsis la palabra «ángel» es muy abundante (67 veces sobre 175 en todo el Nuevo Testamento, véase Morgenthaler (1958, p. 67). El término se refiere a un ser trascendente, aunque siempre relacionado con la realidad divina. Cuando se refiere a lo demoníaco se coliga a una trascendencia negativa (Ap 9,11). Normalmente el tipo de trascendencia ligada a estos seres es de tipo positivo. El ángel es, pues, un símbolo que expresa la relación de una realidad humana con Dios.

Respecto al primer grupo cabe hacer unas precisiones. El Apocalipsis está en un estadio avanzado del cristianismo. Presenta una estructura jerárquica compleja, en cuyo vértice está el obispo¹³. Aunque al obispo nunca se le califica como «ángel», por su función y consideración dentro de la comunidad es una persona que está en directa comunión con Dios, con lo que se justificaría esta denominación. La objeción que presenta esta postura es que en las sesenta y siete veces en que aparece la palabra ángel en el libro, siempre hace referencia a los ángeles en sentido propio, no se les identifica con hombres.

El ángel de la iglesia en sentido colectivo se halla en el contexto de la aparición inicial (Ap 1,20). Allí se iguala a los ángeles de las iglesias con las siete estrellas que Cristo mantiene en su mano derecha (1,16; 2,1). La estrella indica el nivel de trascendencia. Por estar en la mano de Cristo y por tenerlas con fuerza, se deduce el influjo activo y directo de Cristo sobre las iglesias mismas.

Esto dice (Ταδε λεγει): con esta fórmula comienza la segunda parte de autopercepción de Cristo. Es la forma solemne, oracular, según el estilo del Antiguo Testamento, que introduce siempre las palabras de Dios, y en este caso la presentación que Cristo hace de sí mismo. Con la presencia del relativo *ο* (el que) no solamente se presenta, sino que de alguna manera está dando una definición sobre su persona. A esta expresión introductoria le siguen, como complemento, diferentes títulos cristológicos que califican y definen a Cristo por medio del vidente (2,1.8.13.18; 3,1.7.14).

Conozco (Οιδαω): es un conocimiento intuitivo (*οιδα*) distinto de *γινωσκω*, que indica un conocimiento adquirido. Este tipo de conocimiento abarca toda la realidad de la iglesia.

Tu obra (...σου τα εργα)¹⁴: no indica un hecho concreto o el comportamiento particular de alguien, sino que alude a toda la

¹³ Véanse las cartas de san Ignacio de Antioquía que son contemporáneas o poco posteriores al libro, y ya tienen una jerarquía definida.

¹⁴ Esta palabra es muy importante en el cuerpo del septenario epistolar: 2,2.5.6.9.13.19.22.23.26; 3,1.2.8.15. Además, el autor del libro utiliza otras palabras del

conducta, que como ser realiza históricamente y es identificable desde el exterior. Esa conducta externa es clara porque transparenta los valores interiores de la persona y de la iglesia. Describe el aspecto pragmático del mensaje. Reasume la idea complexiva de las cartas, es decir, se habla de unas obras que se juzgan, se exige un tipo de obras y se adelanta, como don, lo que tales obras conseguirán.

Guardar (τηρειν): el contenido de esta palabra no puede separarse del que tiene la palabra κρατειν (aferrar). Ambas localizan el aspecto positivo que define a la comunidad y que Cristo anima a intensificar. Por el significado de los dos verbos, puede deducirse que la iglesia, a pesar de tener que convertirse y mejorar en sus obras, mantiene parte de sus miembros o de sus obras en la línea salvadora de Cristo. Son dos verbos de acción que tienen por sujeto a cada una de las iglesias y por objeto distintas realidades que se relacionan con la fuerza de Cristo resucitado. Suelen encontrarse en las series de imperativos dentro de la exhortación particular.

El que tenga oído escuche lo que el Espíritu dice a las iglesias (εχων ους ακουσατω τι το πνευμα λεγει ταις εκκλησιαις): esta frase aparece siete veces en todo el libro, dentro del esquema de cada una de las cartas, constituyendo un elemento parenético fijo. El Espíritu cuando habla a las iglesias se expresa de forma oscura, de tal manera que solamente podrá entender el mensaje quien tenga capacidad y quien se esfuerce intelectualmente¹⁵. Está en continuación con la expresión sinóptica «el que tenga oídos para escuchar, que escuche» (Mt 11,15; 13,43; Mc 4,9; Lc 8,8).

mismo campo semántico (κοπον, κεκοπιακας, ποιησον...). Lo que dijimos anteriormente sobre el proceso de conversión que implican las cartas a las diferentes iglesias, se comprueba en esta palabra. Por las obras se conoce el interior de quienes las realizan, por esa razón Cristo dirige su mensaje a las comunidades y les invita (serie de imperativos) a tener un comportamiento acorde con su fe; véase Collins (1986, pp. 42-46); Vanni (1978, pp. 372-386). Este término se encuentra en las palabras de juicio, excepto en 2,9.13.

¹⁵ El oído en el Antiguo Testamento no es solamente una parte del cuerpo humano, sino que también se le considera, como en griego, la sede del entendimiento (Pr 2,2; 5,13; 18,15; 22,17; 23,12; Jb 13,1; 34,3; 12,11). En el mismo Apocalipsis se puede ver claramente el doble significado en 13,9.18. El interrogativo indica que lo que el Espíritu dice requiere una interpretación.

La función de esta frase es la de estimular a la comunidad a escuchar (entender) con atención el mensaje para pasar a la acción con prontitud.

El verbo «decir» (λεγει) es un presente continuo, mediante el cual se afirma que el Espíritu habla continuamente a las iglesias en general, no a una iglesia ni en un momento concreto. Lo mismo puede decirse de la expresión ταδε λεγει, solo que, aplicado a Cristo, quien también habla continuamente a todas las iglesias (Pikaza, 2014, pp. 57-59).

Elementos Particulares

Carta a la Iglesia de Sardes¹⁶

De esta carta vamos a destacar dos características propias que ayudan a definir el contenido del concepto «hora».

Tienes nombre (ονομα εχεις)

El nombre cualifica a la persona o a la iglesia en sentido ontológico (dice lo que es) y dinámico (dice lo que puede hacer, como consecuencia de lo que es). Es una realidad interna que constituye el ser de la persona o la comunidad y, al mismo tiempo, externa: la expresión con relación al otro, dentro de la historia¹⁷.

La palabra ονομα aparece 4 veces (3,1.4.5.5) en toda la carta. La comunidad de Sardes en cuanto cristiana, por el bautismo, tiene un nombre de «que vive». Es la vida de Cristo resucitado (1,17-18) que desde el bautismo ha sido comunicada a la iglesia. Pero por las obras que muestra la iglesia se deduce que está muerta. A este comportamiento desvitalizado se le aplica el símbolo antropológico de la inercia del cadáver (ser/estar muerto-νεκρος ει).

¹⁶ Para una detallada información sobre la situación geográfica y política de Sardes, véase Hemer (1989, pp. 129-152).

¹⁷ Véase Trevijano (1980, pp. 175-183).

Esta situación de muerte del inicio de la carta no es aún absoluta. En el v.4 hay unas pocas personas que llevan vivo el nombre de cristianos (...και περιπατησουσιν μετ'εμου...), no dejándose vencer por la situación decadente que ha alcanzado a casi la totalidad de la iglesia de Sardes. Este proceso de recuperación se completa en el v.5.

Al que venza todas las dificultades de la vida cristiana o al que venza las fuerzas hostiles del mal, colaborando con Cristo, se le promete participar en la fuerza trascendental de la resurrección. En este versículo la partícula οὕτως implica una comparación: así como. Mediante ella se da el paso del nivel particular de la iglesia de Sardes a la iglesia universal. A todo el que permanezca fiel en la lucha mencionada, se le concederán las vestiduras blancas como a los que dentro de la iglesia de Sardes mantuvieron inmaculados sus ropajes.

La consecuencia de la conversión (serie de imperativos: ειληφας και ηκουσας και τηρει και μετανοησον) es que Cristo mantiene la vida en esa iglesia (ου μη enfático) ya que no cancelará su nombre del libro de la vida¹⁸. Todavía más, Cristo *confesará* el nombre de la iglesia ante el Padre y ante los ángeles, probablemente en un contexto litúrgico.

Vendré como ladrón/hora

(ηξω ως κλεπτης, και ου μη γνωσ ποιαν ωραν ηξω επι σε)

La expresión tiene profundas resonancias en otros estratos de la tradición cristiana (Mt 24,43-44; Lc 12,39-40; 1ªTs 5,24; 2ªP 3,10; Ap 16,15). Se encuentra dentro de la carta en la *exhortación particular*, por esta razón encontraremos en esta parte de la epístola elementos nuevos respecto a otras cartas.

Se refiere a una venida de Cristo que subraya su imprevisibilidad absoluta. La finalidad de esta expresión es hacer más penetrante el proceso de conversión con una «amenaza» que sirva de acicate a la

¹⁸ Véase Ap 13,8; 17,8; 20,12.15; 21,27. La expresión de «libro de la vida» tiene su origen en el Antiguo Testamento (Ex 32,3).

iglesia. En realidad, se trata solamente de una eventualidad; de hecho, se supone que la iglesia acoge la palabra de Cristo¹⁹. También tiene una función confirmativa; hace ver a la iglesia el riesgo que corre si desistiese de lo que ya ha comenzado y volviera a caer en su error.

Una característica de la «amenaza» a la iglesia de Sardes es que la venida del Señor se realizará con toda seguridad, se mantengan los creyentes en su «nombre» o no; sigan en su proceso penitencial y de purificación, o permanezcan en el pecado. En el caso de la iglesia de Éfeso (2,5) y Pérgamo (2,16), la amenaza se verificará solo si la iglesia se cierra a la palabra de Cristo. Se trata, por tanto, no de evitar la venida, sino de tenerla presente como impulso y fuerza en el camino que ha emprendido la iglesia hacia la sintonía con Cristo. Ella deberá esperar atenta a la venida de Cristo en los hechos de la historia, revestida con las «ropas blancas» de Jesucristo.

La llegada (ἦξω) se orienta a activar el proceso de conversión, estimulando la acción de τηρει –το ονομα–, que proporcionará el deseado γρηγορησις. La novedad de ἦξω, en lugar de ερχομαι, es que se acentúa el movimiento de venida, como conclusión del proceso²⁰. Otra novedad de este texto es que no se refiere a la inmediatez de la venida, sino a una venida imprevisible. En la carta dirigida a la iglesia de Éfeso la palabra ταχυ (2,5) manifiesta una idea de inmediatez. Sin embargo, la expresión ως κλεπτης (3,3) refuerza la idea de esperar con paciencia, ya que no se sabe cuándo va a llegar.

Tanto «Cristo» como la palabra «hora» van acompañados por el verbo ἦξω. La «hora», por tanto, se refiere a la venida de Cristo como ladrón. Pero hay que matizar la expresión con el valor del verbo y de todo el contexto litúrgico en el que se encuentra el pasaje. En el concepto de

¹⁹ A este aspecto se refiere la partícula οὐν.

²⁰ Es el mismo significado que la palabra tiene en el pasaje de la boda de Caná (Jn 2,1-11). Hay, además, suficientes textos para demostrar que el contenido de este verbo recae sobre todo en la idea de fin, véase Gn 6,13; Is 2,2; 4,5; 13,6; 49,12; 66,18; Jr 3,18; 16,19; Ba 4,22; Ez 7,2.3.10; 38,8; Jl 1,15; Mi 4,8; Ml 3,1; Mt 8,11; Mc 8,33; Lc 19,43; 2ªP 3,10. Aun así, es bastante difícil diferenciar su significado del de ερχεσθαι.

«hora» se incluye también el factor operativo de la iglesia. La llegada de Cristo a la iglesia implica que esta esté realizando obras de conversión, la «hora» incluye el momento concreto en el que la iglesia se esfuerza por convertirse hacia lo que le manda Cristo. De alguna manera, mediante la «hora», se está ligando a Cristo y al creyente.

Carta a la iglesia de Filadelfia²¹

También dos puntos son propios de esta carta y afectan a la palabra «hora».

Mi palabra (μου τον λογον)

El contenido de λογος es la idea de fondo de toda la carta. La palabra aparece únicamente en dos textos dentro del septenario epistolar: 3,8.10. Siempre va acompañada por el pronombre posesivo de primera persona (μου) refiriéndose a Cristo. Hay que destacar que la carta a la iglesia de Filadelfia es la que más subraya el campo semántico de la «palabra»²², además, de ser la única que menciona el término λογος.

Para comprender el significado de la «palabra» en el Apocalipsis hay que ver cuál es el sentido con el que se utiliza la primera vez que aparece en el libro. En Ap 1,2 alude a «martirio» como sustantivo y verbo²³. Ambos términos recorren juntos diversos pasajes del libro (1,9; 6,9; 12,11; 20,4). En Ap 1,3 se relaciona también con el término προφητεια²⁴. Se mencionan también los dos juntos en el título (1,3) y en la conclusión del libro (22,7.10.18.19). Se ponen ambos casos en relación directa con la persona de Cristo. La expresión λογος adquiere un amplio dinamismo que empuja a la iglesia a seguir manifestando con sus obras la adhesión a la trascendencia. Además, no hay que olvidar que la «palabra» de Cristo es él mismo, en su expresión está presente toda su persona y realidad trascendente.

²¹ Véase una breve información sobre la situación geográfica y social de la ciudad en Prigent (1985, pp. 130-131).

²² Γραψειν (3,7.12), λεγειν (3,7.9.13), ονομα (3,8.12.12.12), ψευδονται (3,9).

²³ Véase Trites (1973, pp. 72-80).

²⁴ Véase Trevijano (1982, pp. 283-308).

Esta fuerza activa de λογος pone en relación con Cristo la fidelidad que la iglesia de Filadelfia tiene a su mensaje. En medio de las vicisitudes los creyentes han guardado la palabra de Jesucristo, han permanecido en él.

Para mostrar la importancia de la idea de «palabra» en esta carta basta únicamente con seguir el desarrollo del discurso. En 3,8 se menciona la expresión εφτηρησας μου τον λογον, inmediatamente antes del anuncio de la venida, precediendo la promesa de guardar a la iglesia en la «hora» de la prueba. En 3,10 se comienza por una partícula causal (οτι) que introduce otra frase similar a la de 3,8: εφτηρησας τον λογον της υθπομονης μου. La frase une una proposición causal, introducida por οτι, a una oración principal²⁵. La proposición causal resume lo anteriormente dicho²⁶ y es la condición indispensable para que se realice la oración principal. Sendos pasajes están en el centro de la carta, en la exhortación particular que anuncia lo específico del mensaje de Cristo a esa iglesia.

***La hora de la prueba que va a venir
(...της ωρας του πειρασμου της μελλουσης ερχεσθαι...)***

La situación de la iglesia de Filadelfia es sumamente delicada: se ha mantenido fiel a la palabra, en un clima de sufrimientos y de persecución, el cual ha llevado a la iglesia al límite de sus fuerzas (μικραν εχεις δυναμιν). En medio de esta debilidad Cristo la escribe ofreciéndola consuelo y aliento frente a sus enemigos. Se anuncia por ello la venida de una prueba sobre todo el mundo, para examinar a cada hombre.

La iglesia, porque ha guardado (τηρειν) la palabra de Cristo mantiene el amor de Dios en ella y por ella (εγω ηφγαπησα σε). Esta es la causa (οτι) que libera a Filadelfia de la prueba que se avecina.

²⁵ “These clauses normally follow their main clauses”, Elliott (1990, pp. 155-157), en la página 156 comenta detalladamente la posible puntuación de Ap 3,10.

²⁶ “ ‘for’ at the beginning of a sentence inevitably refers to what precedes”, Elliott (1990, p. 157).

El verbo τηρειν une a λογος con ωρα. De igual manera que la iglesia conserva en ella a Cristo, este mantendrá a aquélla en la «hora» de la prueba. También «hora» enlaza con la prueba que va a venir (ερχεσθαι) y con la venida inminente del mismo Cristo (ερχομαι ταχυ). En realidad, la venida de la prueba y la venida de Cristo coincide en la misma historia; por esto, exhorta a la iglesia a mantener lo que todavía tiene (κρατει ο εχεις) durante un breve periodo de tiempo.

Volvemos a encontrar la dimensión que ya vimos en la iglesia de Sardes. Al mismo tiempo que se anuncia la venida de la trascendencia a la tierra, se anima a la iglesia a permanecer en ese proceso de purificación. La «hora» escatológica de la venida de Cristo sobre el mundo, coincide con el momento histórico en que la iglesia «guarda» lo que le queda del mensaje de Jesús resucitado. Escatología e historia se encuentran en el marco litúrgico; se enlaza lo trascendente con el obrar del hombre. A la «hora» de la prueba está inseparablemente ligada la «hora» de la venida inminente de Cristo y también la «hora» del creyente, que tiene que continuar en su esfuerzo por guardar el nombre de Cristo.

El premio será la corona celestial. La iglesia entrará a formar parte de la esfera divina (ο νικων ποιησω αυτον στυλον εν τω ναω του θεου μου) permanentemente y se realizará plenamente en ella la salvación mesiánica propia de Cristo resucitado (το ονομα μου το καινον). Jesucristo confirma al que venza con tres «sellos» indelebles, los nombres de Dios, de la nueva Jerusalén que tiene por única luz a Dios, y el nombre nuevo de Cristo.

Apocalipsis 14,7.15

Contexto Remoto

Analizaremos sumariamente estos dos últimos textos del «corpus juánico» en los que aparece el término «hora» haciendo referencia a una acción relacionada directamente con Dios.

El capítulo 14 del Apocalipsis se sitúa ya en la segunda parte del libro (Vanni, 1980, p. 173). Si a la primera de las partes la hemos considerado como una preparación penitencial y de conversión de las iglesias que

leen el libro; la segunda de ellas tiene una función eminentemente profética. En ella se preanuncian y describen las luchas entre dos fuerzas enfrentadas: el bien y las fuerzas del mal²⁷.

Los cristianos de las siete iglesias que hayan cumplido las palabras que Cristo resucitado les dirigió en el septenario epistolar se ven envueltos ahora en las luchas contra los distintos personajes que representan el principio maligno. En estos enfrentamientos combaten seres celestiales, junto con seres provenientes del abismo, junto con el Cordero degollado, con el hombre... En realidad, se trata de una dramatización de lo que los cristianos van a encontrar a lo largo de su historia. Es la narración de cómo el proyecto de Dios se va a ir cumpliendo a pesar de la oposición de los distintos elementos negativos. Cristo está a la cabeza de todos los creyentes con la fuerza de su resurrección. El cordero degollado guía a la muchedumbre de personas que caminan hacia la salvación.

El proceso narrativo irá *in crescendo* partiendo de los primeros capítulos de la segunda parte (Ap 4-5). Alcanzará su culmen de hostilidad entre los capítulos 11 y 16, para describir, por último, la victoria del cordero sobre todos sus enemigos, su presencia será eterna en medio de los cristianos (*Nueva Jerusalén*).

Todo ello se describe en medio de un ambiente litúrgico, que como ya hemos dicho, envuelve todo el Apocalipsis²⁸. Esto implica que el concepto de tiempo y de historia no deben ser considerados de una manera cronométrica ni material. La acción de Dios y la presencia de personajes sobrenaturales junto a los creyentes están haciendo

²⁷ En el capítulo 4 comienza esta segunda parte. Sirve de introducción a todo el segundo libro y anuncia el contenido de este. "... el objeto de la revelación por parte de Cristo son los acontecimientos, los hechos ordenados según un plan de Dios. Tienen que acontecer en el futuro que, iniciándose ya en el presente del autor, tendrá su meta en la fase escatológica". (Vanni, 1989, pp. 49-50)

²⁸ Desde el capítulo 4, que abre la sección, podemos ver ya elementos referentes al culto: siete lámparas de fuego (v.5), aclamaciones y acción de gracias por parte de los cuatro vivientes (v.8), los veinticuatro ancianos se postran y adoran al que está sentado sobre el trono (v.10), ellos mismos prorrumpen en un himno de alabanza dirigida a quien estaba sentado en el trono (v.11), etcétera.

referencia a una idea de historia más bien cualitativa. En este marco litúrgico se entrelazan la escatología y la misma historia.

Contexto Inmediato

Nos acercamos ahora al contexto más cercano a nuestros textos. Esta parte del Apocalipsis se enmarca entre la aparición de tres grandes señales en el cielo:

και σημειον μεγα ωφθη εν τω ουρανω... (12,1)
και ωφθη αλλο σημειον εν τω ουρανω... (12,3)
και ειδον αλλο σημειον εν τω ουρανω μεγα και θαυμαστον... (15,1).

Se rompe de esta manera la estructura septenaria que se había continuado hasta el capítulo 12. La palabra σημειον se encuentra en el centro de la sección. Al inicio del capítulo 15 se vuelve a la estructura fija de septenarios que había quedado interrumpida.

Por estas grandes señales desfilan una amplia variedad de personajes: un dragón (12,3), dos bestias: una proveniente del mar (13,1) y otra de la tierra (13,11), la Mujer (12,1), el Cordero con la muchedumbre (14,1), los ángeles con Miguel a la cabeza (12,7). Todos ellos luchan en dos bandos opuestos, desarrollando la lucha dialéctica entre el bien y el mal.

En el capítulo 14 aparece el Cordero con toda la muchedumbre que lo rodea, con los cuatro vivientes y con los ancianos. Con esta escena hay una interrupción con lo anterior, hay una discontinuidad narrativa²⁹. La localización de la escena es el monte Sion, es decir, que afecta a la tierra y al hombre. E. B. Allo ha llegado a decir que todo el capítulo 14 es un cuerpo extraño y secundario dentro del Apocalipsis. La discontinuidad literaria que implica dicho capítulo 14 respecto a los tres grandes signos que se mencionan, ha inclinado a algunos comentaristas a decir que es un texto posterior (1933, p. 215).

²⁹ “Dando ora uno sguardo retrospectivo e riassuntivo al capitolo 14, troviamo una discontinuità narrativa in 14,1-5 rispetto allo sviluppo precedente...”, (Vanni, 1980, p. 200). Pero podemos encontrar algún punto de contacto como la referencia explícita a la actuación precedente de las dos bestias: προσκυνει το θηριον (v.9).

Los autores han dado sobre este pasaje distintas y variadas interpretaciones. Charles opina que Ap 14,1-5 tiene un valor proléptico respecto al milenio (1920, p. 4); Bousset califica a este pasaje, junto con el resto del capítulo 14, como un intermedio (1906, p. 370); Allo opina que el pasaje tiene una relación de oposición con el texto en el que aparecen las dos bestias (1933, p. 215); por último, Lohmeyer quiere ver en este capítulo una de las cumbres del Apocalipsis, aunque reconoce las dificultades estructurales que ello entraña (1953, pp. 119-121).

Comentario

El primero de los textos tiene una triple estructura claramente delimitada por la aparición de los tres ángeles:

- v.6. Και ειδον αλλον αγγελον
- v.8. Και ειδον αλλον αγγελον
- v.9. Και αλλος αγγελος τριτος.

Tras la enumeración de los ángeles sigue una reflexión del autor (14,12) y una revelación conclusiva (14,13).

La primera vez en la que se menciona la aparición del ángel (v.6) se pone en relación (*αλλον*) con el último ángel que ha aparecido en el texto (11,15: *εβδομος αγγελος*). Cada uno de los tres ángeles tiene su propio mensaje que transmitir: el evangelio eterno, la caída de Babilonia y el castigo o premio personal.

El primer ángel transmite un mensaje tajante e incontestable que es el juicio de Dios. El mensaje de Cristo es el evangelio eterno (*ευαγγελιον αιφωνιον*) que tiene el ángel en su poder. La buena nueva se dispersa por toda la tierra y a todas las gentes. La adhesión a su palabra, la respuesta positiva o negativa al evangelio, será la que determine la salvación de cada hombre. La adoración al Dios creador es seguro de salvación (*προσκυνησατε τω ποιησαντι...*), al igual que la adoración a la bestia (*οι προσκυνουντες το θηριον...*) es motivo de condenación eterna.

El castigo se explicita en el mensaje del tercer ángel. Se contraponen el mensaje de Cristo con la adoración a la bestia. Quien se pone de parte

de esta última recibe el castigo de la ira divina. Si el evangelio de Cristo es eterno, así también el castigo dura por todos los siglos (αιωνας αιωνων και ουκ εχουσιν αναπαυσιν ηθμερας και νυκτος οι προσκυνουντες το θηριον...). Al igual que los ciento cuarenta y cuatro mil tienen marcado sobre su frente el nombre del Cordero (...το ονομα αυτου γεγραμμενον επι των μετωπων αυτων), así los adoradores del maligno tienen la marca de su nombre (...το χαραγμα του ονοματος αυτου). Llevar el nombre de alguien escrito, implica pertenecer a esa persona, quien tiene la marca del Cordero está unido por siempre a su realidad.

El segundo ángel anuncia la caída de Babilonia. Esta ciudad representa la personificación de la fornicación. En el Antiguo Testamento se ha tipificado a la idolatría y al culto pagano como fornicación o lujuria (Os 1,2). Este contenido contrasta claramente con los ciento cuarenta y cuatro mil que han sido comprados por el Cordero y que se les considera vírgenes (παρθενοι). La caída de la ciudad, de la gran prostituta, es definitiva en el capítulo 18.

Como se puede ver la oposición dialéctica entre los hombres seguidores del Cordero y los adoradores de la bestia está presente a lo largo de todo el relato. Ap 14,6-12 enlaza con pasajes anteriores a él y posteriores, como ya hemos visto.

El pasaje concluye con el grito de la voz celeste que bendice a aquellos que mueren en Cristo (Μακαριοι οι νεκροι οι εν κυριω...). Esta expresión es frecuente en el Nuevo Testamento (1ªCo 15,18; 1ªTs 4,16...) y quiere designar a aquellos que mueren en armonía con Cristo y con su evangelio. En el v.13 se les declara felices ya desde ahora (...αποθνησκοντες απαρτι...), porque sus obras son motivo de salvación. El Espíritu es quien corrobora dicha actuación y salvación.

A partir del v.14 aparece la figura del Hijo del hombre con la fuerza de su resurrección y con la hoz preparada para su juicio. Por aquélla tiene potestad para ejecutar la siega. El juicio aparece bajo la imagen de la siega. Tanto esa imagen como la siguiente de la vendimia son utilizadas para describir el juicio de Dios.

La estructura de ambas metáforas es semejante. El v.14 es una descripción que completa el cuadro del Hijo del hombre, una presentación. Tras ella (v.15) sigue una exhortación por parte del ángel para que lleve a cabo la siega de la mies, el juicio sobre la tierra. El v.16 expone la ejecución del juicio. En el v.17 acudimos a una nueva presentación que se une con la primera. En el siguiente versículo de nuevo una exhortación para realizar en este caso la vendimia. En los vv. 19-20 sigue la ejecución y sus consecuencias.

(v.14)	presentación	(v.17)
(v.15)	exhortación	(v.18)
(v.16)	ejecución	(vv.19-20)

La acción tiene un carácter litúrgico (templo) y se desarrolla entre el cielo y la tierra. El ángel que aparece en el v.15 sale del templo, no se sabe dónde está dicho templo; pero lo podemos deducir de la aparición del segundo ángel, ya que se especifica su salida del templo del cielo. Por otra parte, la ejecución de la siega recae sobre la tierra. Ya dijimos más arriba que la figura del ángel representa una fuerza trascendente que tiene su influencia sobre la tierra. Recordemos también que la dimensión litúrgica en el Apocalipsis se realiza en contacto con las dos realidades que no están netamente separadas.

Mediante esta acción divina sobre la historia del hombre, podemos enlazar con lo ya dicho anteriormente en el v.7 sobre el juicio³⁰. Es una realidad divina con la que el hombre debe enfrentarse durante su existencia en la tierra.

Pero la semejanza entre Ap 14,6-12 y 14,14-20 que más nos interesa es la que se relaciona con la venida de la «hora»:

v.7. οτι ηλθεν η ωρα της κρισεως
v.15. οτι ηλθεν η ωρα θερισαι

³⁰ La unidad de estos dos pasajes (14,6-12 y 14,14-20) viene reforzada por distintos criterios estructurales, Véase Vanni (1980, pp. 199-200).

El concepto «hora» se pone en relación directa con el juicio (o la siega). El valor temporal que se le adjudicaba al juicio, como una realidad que afecta a la persona dentro de su propia historia, se puede aplicar también a la «hora». Esta palabra aparece acompañada por el artículo, definiendo la identidad del sustantivo al que califica. Es entonces la «hora» directamente relacionada con Dios, en la que él aplica el juicio al hombre. El tiempo del verbo *ερχεσθαι* que acompaña a la «hora» indica una acción pasada y acabada. El juicio no es una realidad de futuro exclusivamente, es algo que se hace continuamente y que entra dentro de una dimensión temporal no material.

Conclusión

El libro del Apocalipsis es eminentemente operativo dentro de un marco litúrgico y sapiencial. La escatología y la historia, Cristo y el creyente, entran en contacto directo mediante este ambiente en el que se desarrolla el libro.

La «hora» une los polos separados hasta el momento: Cristo-creyente; historia-escatología; tiempo cualitativo-tiempo material. En el cuarto evangelio, el término «hora» está relacionado con el auténtico centro del escrito: Jesús. Se trata en él de la «hora de Jesús» (Panedas, 2021). En las epístolas solamente aparece en una ocasión y se suma al contexto histórico de una comunidad inspirada en la misma fuente juánica, separada y dividida por diferentes motivos. Se trata de la «hora de la comunidad», de la división de la comunidad (Panedas, 2022).

Como hemos visto en el presente escrito, «la hora» tiene una perspectiva también ligada a la comunidad que escribe el Apocalipsis. Es una comunidad perseguida que reflexiona sobre el futuro escatológico, lleno de esperanza, que anima la crueldad de la persecución, dolor y muerte que vive en el presente. La liturgia y la complejidad de su espacio y tiempo, es el marco en que la comunidad trasciende su situación presente respirando esperanza para su futuro. Se trasciende la temporalidad con la promesa eterna de un futuro que ya se empieza a vivir en el tiempo histórico.

La «hora» abarca todo el proceso de conversión y adhesión del hombre a Cristo resucitado en contra de las fieras, símbolos del mal. En el mismo instante histórico y presente en el que cada hombre da un paso en este camino reafirmandose en Cristo, se está cumpliendo la «hora» del juicio y de la conversión. Dos textos de la «hora» en cada una de las partes del libro, una continuidad y complementariedad en el concepto.

Referencias

- Allo, E. B. (1933). *Saint Jean: L'Apocalypse*. Librairie Lecoffre.
- Bousset, W. (1906). *Die Offenbarung Johannis*. Göttingen.
- Boyer, J. L. (1985). Are the seven Letters of Revelation 2-3 prophetic? *Grace Theological Journal*, 6(2), pp. 267-273.
- Charles, R. H. (1920). *A critical and exegetical Commentary on the Revelation of St. John. Volume II*. T&T Clark.
- Collins, Th. (1986). *Apocalypse 22:6-21 as the focal point of Moral Teaching and Exhortation in the Apocalypse*. PUG.
- Corsini, E. (1982). *Apocalisse prima e dopo*. SEI.
- Elliott, J. K. (1990). The position of causal “οτι” clauses in the New Testament. *Filología Neotestamentaria*, (3), pp. 155-157.
- Fiorenza, E. S. (1977). Composition and Structure of the Book of Revelation. *Catholic Biblical Quarterly*, 39(3), pp. 344-366.
- Hemer, C. (1989). *The Letters to the Seven Churches of Asia in their Local Setting*. JSOT Press.
- Hill, D. (1977). Christian Prophets as Teachers or Instructors in the Church. En Panagopoulos, J., *Prophetic vocation in the New Testament and Today* (pp. 108-130). Brill.
- Hubert, M. (1960). L'architecture des lettres aux sept églises (Ap ch II-III). *Revue Biblique*, (67), pp. 349-353.
- Lohmeyer, E. (1953). *Die Offenbarung des Johannes*. J.C.B. Mohr.
- Lund, W. N. (1942). *Chiasmus in the New Testament. A study in the form and function of chiastic structures*. University of North Caroline Press.

- Morgenthaler, R. (1958). *Statistik des Neutestamentlichen Wortschatzes*.
Gothelf-Verlag.
- Panedas, J. I. (2021). Teología de la hora. *Cohñecimento & Diversidade*,
13(30), pp. 10–28. <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i30.8800>
- Panedas, J. I. (2022). La hora en las Epístolas juánicas. *Mayéutica*,
48(105) pp. 93-110.
<https://doi.org/10.5840/mayeutica2022481055>
- Pikaza, X. (2014). *Apocalipsis*. Verbo Divino.
- Popkes, W. (1983). Die Funktion der Sendschreiben in der Johannes-
Apocalypse. Zugleich ein Beitrag zur Spätgeschichte der
neutestamentlichen Gleichnisse. *Zeitschrift für die
Neutestamentliche Wissenschaft*, 74(1).
<https://doi.org/10.1515/zntw.1983.74.1-2.90>
- Prigent, P. (1985). *L'Apocalisse di S. Giovanni*. Borla.
- Rojas, I. (2013). *Qué se sabe... de los símbolos del Apocalipsis*. Verbo
Divino.
- Trevijano, R. (1980). El lenguaje bautismal del Apocalipsis.
Salmanticensis, 27(2), pp. 175-183.
<https://summa.upsa.es/pdf.vm?id=7133&lang=es>
- Trevijano, R. (1982). El discurso profético de este libro. (Apoc.
22,7.10.18.19). *Salmanticensis*, 29(3), pp. 283-308.
<https://summa.upsa.es/pdf.vm?id=7185&lang=es>
- Trites, A. (1973). Martyrs and Martyrdom in the Apocalypse: A Semantic
Study. *Novum Testamentum*, (15), pp. 72-80.
- Van Unnik, W. C. (1963). A formula describing Prophecy. *New Testament
Studies*, 9(2), pp. 86-94.
<https://doi.org/10.1017/S0028688500001430>
- Vanhoye, A. (1977). Une structure concentrique dans l'Apocalypse.
Cahiers Évangile, (58), pp. 32-33.
- Vanni, U. (1978). I peccati nell'Apocalisse e nelle lettere di Pietro, di
Giacomo, di Giuda. *La Scuola Cattolica*, (106), pp. 372-386.
- Vanni, U. (1980). *La Struttura letteraria dell'Apocalisse*. Morcelliana.

- Vanni, U. (1988). *L'apocalisse. Ermeneutica, esegesi, teología*. Edizioni Dehoniane Bologna.
- Vanni, U. (1989). *Apocalipsis. Una asamblea litúrgica interpreta la historia*. Verbo Divino.
- Yarbro, A. (1979a) *The Apocalypse*. Veritas Publications.
- Yarbro, A. (1979b). The Early Christian Apocalypse. *Semeia*, (14), pp. 61-121.



Copyright (c) 2024 Jesús Ignacio Panedas Galindo.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#) [TextoCompletoDeLicencia](#)

Jesús Ignacio Panedas Galindo
El Término «Hora» en el Apocalipsis
Revista *Xihmai* XIX (37), 173-200, enero-junio 2024

**UN ESTADO DEL ARTE: LAS TIC COMO HERRAMIENTA DE APOYO
PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO DURANTE Y
POSPANDEMIA DE COVID-19**

**A STATE OF THE ART: ICT AS A SUPPORT TOOL FOR HIGHER EDUCATION
IN MEXICO DURING AND POST-PANDEMIC OF COVID-19**

Erik Moreno Gutiérrez

Nota sobre el autor:

Profesor de Tiempo Completo en la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo.



<https://orcid.org/0009-0002-9080-4346>

Esta investigación fue financiada con recursos del autor. El autor no tiene ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: erikmg19@gmail.com

Recibido:15/06/2023 Corregido:25/08/2023 Aceptado:04/09/2023



Copyright (c) 2024 Erik Moreno Gutiérrez. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)

UN ESTADO DEL ARTE: LAS TIC COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO DURANTE Y POSPANDEMIA DE COVID-19

A STATE OF THE ART: ICT AS A SUPPORT TOOL FOR HIGHER EDUCATION IN MEXICO DURING AND POST-PANDEMIC OF COVID-19

Resumen

El presente texto aborda el estado del arte acerca de la importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Universidades de México durante y pospandemia COVID-19. La problemática inicio desde los primeros contagios, lo que ocasionó el confinamiento y todas las actividades posibles se realizaron a distancia, en especial la educación. Posteriormente, de forma híbrida, pero con las medidas de salud necesarias para continuar semipresencial, hasta la actualidad, en la llamada «nueva normalidad» donde se desempeñan las actividades académicas como solía ser antes de la pandemia, pero con las medidas de salud correspondientes. Desafortunadamente, el sector educativo no contaba con un plan emergente para afrontar esta situación, además del repentino cambio sustancial y adaptación a nuevos cambios de los procesos de enseñanza-aprendizaje por parte de las y los docentes para llevar a cabo las clases en línea. Por otro lado, las y los estudiantes también sufrieron cambios de adaptación a la forma de estudio, principalmente. Sin embargo, tanto docentes como estudiantes desarrollaron nuevas habilidades en el empleo de las TIC, acelerando el proceso de aprendizaje de estas herramientas exponencialmente.

Palabra clave: *TIC, educación, universidad, COVID-19, pandemia.*

Abstract

This text addresses the state of the art about the importance of Information and Communication Technologies (ICT) in the Universities of Mexico during and after the COVID-19 pandemic. The problem began with the first infections, which caused confinement and all possible activities were carried out remotely, especially education. Subsequently, in a hybrid way, but with the necessary health measures to continue blended, until today, in the so-called “new normal” where academic activities are carried out as they used to be before the pandemic, but with the corresponding health measures. Unfortunately, the

education sector did not have an emerging plan to face this situation, in addition to the sudden substantial change and adaptation to new changes in the teaching-learning processes by teachers to carry out online classes. On the other hand, the students also suffered changes to adapt to the way of study, mainly. However, both teachers and students developed new skills in the use of ICT, accelerating the learning process of these tools exponentially.

Keywords: *ICT, education, university, COVID-19, pandemic.*

Introducción

En diciembre de 2019 en Wuhan, China se detectó el primer caso de COVID-19 en el mundo, ocasionando que este virus se fuera esparciendo descontroladamente por todo el mundo, lo que generó una pandemia, derivado de la gran amenaza para la salud de todos los seres humanos, los gobiernos de cada país dieron la instrucción de resguardarse en casa para estar en confinamiento y así continuar desarrollándose laboral, social y educativamente a distancia, utilizando medios electrónicos. De acuerdo con García (2021), la pandemia COVID-19 ha venido generando cambios y disrupciones en amplios sectores de la actividad humana.

Un sector que perjudicó considerablemente la pandemia de COVID-19 en todo el mundo fue el educativo, y México no fue la excepción, ya que gran parte de las instituciones ofertan clases presenciales especialmente en educación básica; para la educación media superior y superior ofertan clases presenciales, semipresenciales y virtuales, las cuales actualmente se apoyan bastante de un factor tan determinante y esencial como son las TIC. Derivado del repentino confinamiento, docentes y estudiantes se vieron en la necesidad de adecuar el uso y manejo de las TIC lo más posible para poder llevar a cabo las clases en un entorno virtual.

De acuerdo con Cano et al. (2020), “la pandemia COVID-19 ha iniciado una transformación digital repentina en la sociedad, lo cual nos ha obligado a dar un cambio en la educación superior”. Sin embargo, para muchas personas este cambio trajo consigo problemas en el acceso y uso de la tecnología, tanto para los estudiantes como para los docentes, quienes debieron adquirir habilidades y competencias necesarias para

integrar herramientas de aprendizaje y comunicación de tal manera que puedan beneficiarse y seguir con sus actividades lo más habitualmente posible. Por todo ello, es esencial mostrar que uno de los problemas que trajo el COVID-19 fue la réplica del sistema de educación presencial a un sistema virtual, sin tener en cuenta las características y la esencia de la educación a distancia.

Hoy en día se está viviendo una era en la cual las TIC cada día toman más terreno en nuestra cotidianidad, y en la educación son una gran herramienta de apoyo para la docencia, tanto para estudiantes como para docentes. Al principio de la pandemia se tuvo un proceso acelerado en el cual docentes llamados «tradicionalistas» tuvieron que migrar rápidamente al uso y empleo de las TIC, misma situación para estudiantes, sin embargo, estos tienen más apertura y habilidad para el uso de las tecnologías.

De acuerdo con Cedeño y Murillo (2019), actualmente se genera la necesidad de encontrar la manera de establecer herramientas pedagógicas vinculadas con los ambientes virtuales de aprendizaje de tal modo que se genere interacción entre el conocimiento técnico y el pedagógico. En definitiva, se busca transformar la educación tradicional, pero sin perder la calidez de la interacción social, el aspecto crítico y el uso racional de contextos educativos. De esta manera es posible aspirar a la búsqueda del conocimiento individual a través de un aprendizaje de carácter autónomo y colaborativo, en el que se desarrollen cambios profundos que se adapten a medida que la tecnología avanza.

El repentino confinamiento provocado por la pandemia COVID-19, ocasionó en el proceso de enseñanza-aprendizaje una reestructuración en la cual las TIC fueron el factor determinante mediante el cual se pudo llevar a cabo las clases a distancia, al no contar con un plan emergente u otra alternativa. Las y los docentes tradicionalistas no contaban con las bases suficientes para poder desarrollar las clases virtuales, además de no tener la infraestructura y las condiciones necesarias para trabajar en la mayoría de los casos. Las y los estudiantes también pasaron por la

misma situación, derivado de que no todos estudiaban bajo las mismas condiciones socioeconómicas.

Estrada (2018) nos comparte que la educación ha ido cambiando, más no, la forma de educar, pues mantener las mismas técnicas y estrategias de aprendizaje tradicionalista, nos ha llevado a una fragmentación del conocimiento; para cambiar esta forma de educar se necesita una reestructuración en las mallas curriculares de la educación básica, media y superior, en caso contrario se perderá el interés del estudiante por aprender y del docente por enseñar.

Durante el confinamiento, la educación a distancia dejó entrever la desigualdad de condiciones tanto para docentes como para estudiantes, siendo estos últimos los más vulnerables. Muchas problemáticas preexistentes se acrecentaron, ya sea sociales, económicas, familiares, geográficas y, por supuesto, de salud, todas ellas influyendo bastante en el desarrollo académico de las y los estudiantes de las diferentes etapas escolares.

La pandemia ha ampliado las desigualdades educativas, no todo el estudiantado ha tenido recursos en sus casas ni ha tenido conexiones a internet estables y de calidad para seguir el proceso formativo. La transformación hacia lo *online* y su adaptación ha sido más fácil para algunos estudiantes que para otros, y el estudiantado económicamente más favorecido se ha visto más beneficiando, ampliándose de esta forma la brecha social. De ahí que se hace necesario que los gobiernos empiecen a adoptar medidas para solucionar dicho problema, y para que, por una parte, desde un punto de vista educativo, no se olviden otras tecnologías utilizadas en otros momentos en la formación a distancia, como la radio y la televisión y, por otra parte, se facilite y mejoren las conexiones a internet de la ciudadanía. (Cabero-Almenara, 2020)

No todo lo que trajo consigo la pandemia COVID-19 ha sido malo para la educación, en términos de uso y ejemplo de las TIC, aunque al principio costó trabajo y causó incertidumbre, además, de representar mayor trabajo para las y los docentes, sobre todo, como ya se ha

mencionado, para los tradicionalistas, no tuvieron otra opción más que redoblar esfuerzos y comenzar a aprender, usar y emplear las TIC sobre la marcha dentro de su proceso de enseñanza.

Como mencionan Malo et al. (2020):

Es deseable que la pandemia del COVID-19 sea recordada también por impactos positivos en la educación superior mexicana, al ser el periodo cuando las tecnologías digitales irrumpieron de manera definitiva en los procesos de enseñanza-aprendizaje más allá de los medios tradicionales, así como también cuando la colaboración e intercambio entre instituciones de Educación Superior dieron lugar a avances y transformaciones importantes en los contenidos, estructura y formas de ese nivel educativo.

Desde hace mucho tiempo las TIC en educación, y más en nivel superior, se han ido introduciendo poco a poco con el paso de los años. A partir de la pandemia COVID-19 se detonó y aceleró de forma repentina el empleo de este gran apoyo para docentes y estudiantes. No se puede dejar de mencionar que, en sus inicios, esta empresa fue bastante agotadora, ya que demandó mucho más trabajo, y el no contar con la infraestructura ni las condiciones necesarias, lo hacían todavía más complejo, sin embargo, a pesar de todo esto se pudo continuar en la mayoría de las instituciones educativas de México tanto públicas como privadas de forma síncrona y asíncrona la educación a distancia.

Vidal et al. (2020) mencionan que, “el desarrollo de la educación a distancia en etapa de la pandemia puso de manifiesto que las tecnologías digitales e internet desempeñaron un papel fundamental en la decisión de que continuara el curso escolar de manera virtual”. Se ha demostrado que la educación a distancia soportada en las tecnologías informáticas y el internet constituye un recurso educativo muy útil, por lo que mantenerse al día sobre las plataformas en línea y estar constantemente capacitando a los profesores para aprovecharlas, es una necesidad ineludible.

En este caso, la COVID-19 ha supuesto un acelerador imprevisto para la transformación digital de la docencia universitaria. Hay unas lecciones aprendidas que sería un error si no se aprovechan o si no se canalizan para reflexionar profundamente sobre el sistema universitario. La transformación digital era una necesidad y un requerimiento de nuestra

sociedad y de esta experiencia deberían salir nuevos planes estratégicos que fortalezcan y modernicen la universidad y sus misiones con respecto al avance del conocimiento y de la sociedad. García (2020)

Es necesario que se tomen cartas en el asunto y se saque provecho de lo acontecido, para así poder mejorar las condiciones educativas de la mano de las TIC. Además, de analizar, realizar y trabajar en opciones de planes emergentes para estar preparados para alguna situación similar futura, y que la educación en todos los niveles educativos se siga desarrollando sin problemas a pesar de cualquier adversidad.

COVID-19

El repentino confinamiento causado por el COVID-19 en México y en el mundo provocó que el sector educativo cerrará todas sus instalaciones optando por continuar realizando sus actividades en un entorno virtual apoyado de las TIC. Se migró por completo a una educación a distancia, en donde a pesar de las adversidades y carencias que la gran mayoría de docentes y estudiantes vivieron a inicios del confinamiento, se pudo continuar con el proceso de enseñanza-aprendizaje, gracias que las y los docentes y sus directores, así como los padres de familia, han respondido lo mejor que pueden con los recursos a su alcance.

El teletrabajo se ha impuesto en los últimos meses como consecuencia del confinamiento que ha conllevado el intento de contención de la pandemia. Ni empresas ni personas trabajadoras estaban preparadas para adaptarse sin periodo de transición a la situación tan extrema que ha ocasionado la situación sanitaria y el estrés ocasionado por todo lo que ha implicado teletrabajar, en muchos casos, sin medios de la empresa, sin formación, sin prevención de riesgos laborales y sin apenas vinculación con el exterior. (Ruiz, 2021)

Durante la pandemia COVID-19 la familia y la sociedad jugaron un papel fundamental para poder continuar desarrollando las actividades laborales y educativas de la mejor forma posible a pesar del confinamiento. En el núcleo familiar es de suma importancia que los padres estén pendientes de la educación a distancia de sus hijos, y estos, a su vez, cuenten también con el apoyo de sus compañeros y

docentes para poder sumar experiencias y resolver dudas acerca de tareas, proyectos y exámenes. De igual manera, las y los docentes compartieron experiencias y nuevas formas de procesos de enseñanza-aprendizaje con sus compañeros para realizar una educación a distancia de la mejor manera posible.

Es importante hacer conciencia de las experiencias obtenidas en materia de educación a principios del confinamiento, posteriormente de forma híbrida y actualmente con la «nueva normalidad», es primordial que las y los docentes estén capacitados y preparados para afrontar una situación similar en el futuro, tomando en cuenta todas las deficiencias que dejó al descubierto el COVID-19, para contar con diversas alternativas y continuar desarrollándose laboral y académicamente.

La crisis actual derivada de la pandemia del COVID-19 y la etapa posterior a ella, servirá para explorar las precariedades en el mundo virtual, pero también será útil para aprender de las limitaciones educativas, para despejar la incertidumbre oficial y para explotar el talento y la creatividad que está contenida en millones de alumnos y docentes en la llamada sociedad del conocimiento o sociedad del aprendizaje. (López y Medina, 2021)

Las TIC como Herramientas de Apoyo

En la actualidad las TIC son parte fundamental para la cotidianidad. En educación son una herramienta de apoyo que desde hace muchos años se ha ido implementado en todos los niveles, desde preescolar hasta superior. Durante la pandemia COVID-19 este proceso de integración aumentó enormemente, por lo cual los entornos virtuales permitieron poder llevar a cabo la educación a distancia de forma repentina.

De acuerdo con Zurita et al. (2020), la educación ha cambiado significativamente desde el involucramiento en ella de los Sistemas de Gestión de Aprendizaje –Learning Management Systems (LMS)– o como comúnmente se les llama Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). En los últimos años, estos sistemas informáticos integrados han surgido rápidamente teniendo gran impacto en el proceso académico. Los LMS

son sistemas basados en Internet, que integran una amplia gama de herramientas pedagógicas y de administración de cursos. Tienen la capacidad de crear entornos virtuales de aprendizaje e incluso se utilizan para crear universidades virtuales en línea; teniendo el potencial para impulsar la educación de maneras imprevistas.

A partir de marzo del 2020 el gobierno federal de México dio la indicación del cierre total de las escuelas de todos los niveles públicas y privadas, todo esto ocasionado por la pandemia de COVID-19. Tanto docentes como estudiantes tuvieron que cambiar repentinamente sus procesos de enseñanza-aprendizaje y metodologías de trabajo, primando a las TIC como la mejor herramienta disponible y redoblar esfuerzos para poder llevar a cabo la educación de forma virtual y a distancia.

Antes de las experiencias vividas por la pandemia de COVID-19, las TIC dentro de la educación se empleaba de manera moderada. Las y los docentes llamados tradicionalistas no utilizaban las TIC como apoyo para sus prácticas docentes, pero a partir de la educación a distancia provocada por la pandemia, se vieron en la necesidad de utilizarlas, ahora en la llamada «nueva normalidad» es importante continuar usando las TIC como herramienta de apoyo, además de buscar nuevas y mejores opciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto para docentes y estudiantes.

García y Ramírez (2017) afirman que la docencia virtual ha sido la máxima representación del uso docente de la tecnología, pero en la docencia presencial la tecnología se veía más como un complemento que como una verdadera herramienta de cambio metodológico. Sin embargo, se están dando las circunstancias para que este cambio se produzca. El éxito de modelos de inversión de la clase, la semipresencialidad y en especial los dispositivos móviles son los principales motores de este cambio. No obstante, la competencia digital de los profesores actuales y futuros es clave para que la tecnología en el aula se consolide pedagógicamente.

En educación superior las TIC se han empleado bastante, más que nada en las licenciaturas e ingenieras, en donde la práctica y la simulación es fundamental para el proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de la ayuda de hardware y software. También son un parteaguas para la educación a distancia, la cual oferta licenciaturas totalmente en línea como alternativa de estudio, si bien, regularmente esta opción se ofrece en nivel superior, también abre la puerta para los demás niveles educativos.

De acuerdo con Carranza (2017), uno de los retos más importantes que la educación superior está enfrentando hoy en día radica en el ámbito de la formación digital, poniendo mayor énfasis en las acciones formativas que combinen la formación tradicional con la no presencial o en línea, lo que también es conocido como *blended learning* o modalidad mixta; esto ha implicado que quienes se desarrollan en el contexto educativo tienen prácticamente la impostergable necesidad de actualizarse y, por lo tanto, de aprovechar los beneficios que, para los procesos de enseñanza-aprendizaje, implican el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

Las TIC además de ser un gran apoyo para la educación, son también una herramienta innovadora para docentes y estudiantes, pues al utilizar dispositivos tecnológicos como smartphones, tabletas y equipos de cómputo, las interfaces son interactivas y de fácil acceso. Es por ello por lo que estos dispositivos actualmente nos apoyan a estar al tanto de pendientes y realización de trabajos desde cualquier lugar donde se cuente con acceso a internet, dejando poco a poco las butacas, libretas y lápiz. Con el avance acelerado de las TIC, día con día salen nuevas innovaciones tecnológicas desde software y hardware para la educación, es por ello por lo que docentes y estudiantes deben de estar capacitados y actualizados en temas relacionados con la tecnología.

En los procesos innovadores lo que se pretende es una modificación sustancial de lo que se ha venido haciendo, al introducir los elementos tecnológicos para un mejor diseño instruccional, para lograr mejores resultados formativos, para afianzar el camino hacia una auténtica transformación. Se necesitan propuestas innovadoras para romper con dinámicas y modos de hacer, para experimentar nuevos modos de

desarrollar procesos y proyectos educativos. El paso de la educación a distancia a la educación virtual, con todos los recursos tecnológicos que se han utilizado, fue un proceso innovador. Las grandes diferencias entre unas propuestas formativas y otras estriban en si se ha limitado a una sustitución de recursos o a un aumento que incide, de una u otra forma, en el diseño instruccional, o si realmente se ha originado una modificación en ese proceso. (García-Gutiérrez y Ruiz-Corbella 2020)

Además de ser una herramienta innovadora, con las TIC se logra atraer la atención de las y los estudiantes teniendo una mejor interacción. Sin embargo, no es una tarea sencilla utilizar las TIC dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, se necesita de la capacitación y actualización por parte del docente y de la disposición del estudiante por aprender y continuar buscando más alternativas para su mejor desarrollo académico.

La tendencia educativa propone “innovar” las estrategias, entornos, recursos y técnicas que propendan motivar al estudiante y optimar la calidad de educación. En este ambiente de cambios profundos el docente tiene el desafío de reinventarse y reaprender y el camino a esta transformación nos adhiere a la tecnología en su diversidad de plataformas y aplicaciones web, postulando nuevos principios pedagógicos en un nuevo contexto de aprendizaje (ambiente, motivación y conocimientos previos), donde es preciso que se dispongan de las competencias técnicas requeridas en el manejo de las nuevas TIC, en combinación con una pedagogía constructivista dejando de lado la conductista. (Chong-Baque y Marcillo-García, 2020)

A pesar de que se está viviendo en una época de revolución digital, es importante recordar las experiencias vividas por la pandemia COVID-19, donde desafortunadamente las brechas sociales, económicas y digitales se evidenciaron en todo el mundo, y claro, México no es la excepción. Se debe realizar un análisis y estudio socioeconómico, de infraestructura y acceso a internet para poder explotar en mayor medida las herramientas tecnológicas, y con ello garantizar una educación presencial o a distancia sin percances, además, de cerciorarse de que docentes y estudiantes estén bajo las mismas condiciones para que puedan desarrollarse cada vez mejor durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La educación a distancia se ha podido llevar a cabo gracias a las TIC, incluso antes de la pandemia, los niveles medios y superiores han implementado este tipo de alternativa y oferta para estudiantes que por diferentes razones y circunstancias no pueden acudir de manera presencial. Con el paso del tiempo la educación a distancia ha tomado gran relevancia tanto en instituciones públicas y privadas, durante la pandemia COVID-19 la educación a distancia detonó repentinamente al no tener otra opción que tomar clases de manera virtual. Esta situación deja la puerta abierta para analizar las metodologías y proceso de enseñanza-aprendizaje que puedan posibilitar en un futuro que la educación migre a la virtualidad completamente.

Para tener un panorama más amplio sobre la Educación a Distancia y la ahora Educación Virtual, Briceño et al. (2020) nos comparten una breve cronología:

En un primer momento fueron los materiales impresos y su distribución por correspondencia; más tarde la incorporación de lenguajes y medios audiovisuales analógicos, en clara relación con el desarrollo institucional de los sistemas de enseñanza. Posteriormente, aparece la informática aplicada a la producción de materiales didácticos, y en la actualidad, una etapa dominada por las tecnologías digitales y los recursos asociados a las telecomunicaciones, que hacen posible la convergencia de distintos medios en aparatos integrados.

Una nueva metodología que detonó durante pandemia de COVID-19 es la llamada aula invertida (Flipped Classroom), la cual es una alternativa para los procesos de enseñanza-aprendizaje tradicionalista, donde las estrategias se emplean tanto en la parte presencial como en lo virtual por medio del apoyo de las TIC. Básicamente, “consiste en trasladar una parte o la mayoría de la instrucción directa al exterior del aula, para aprovechar el tiempo en clase, maximizar las interacciones entre profesor y estudiante y entre estos entre sí, apoyados en tecnologías emergentes” (Rivera y García, 2023). Lo interesante del aula invertida es que los materiales que consulta el alumno de manera autónoma son, en su mayoría, digitales y mediados por algún software y uso de TIC, como videos, podcast, juegos, etc.

Como esta, muchas otras estrategias metodológicas han surgido, se han innovado o renovado y por supuesto, sobre todo, adaptándose con el uso de TIC, por ello, es de vital importancia seguir fomentando su uso, pero, sobre todo, su implementación como parte de las políticas públicas en materia de Educación, así, la mayoría de la población estudiantil de cualquier nivel podrá tener acceso a ellas y desarrollar habilidades tecnológicas tan valiosas en la sociedad actual.

Educación Superior en México

Actualmente, se tiene la creencia social generalizada de que contar con un título universitario es fundamental para conseguir un buen empleo. Las universidades en México tienen una gran oferta educativa y con el paso del tiempo tratan de satisfacer las necesidades que la sociedad y su ubicación geográfica demandan. Es por ello por lo que es indispensable que las universidades brinden una educación de calidad, además, de contar con los recursos humanos y materiales para satisfacer las necesidades tanto de docentes como de estudiantes. Es necesario que las universidades estén en constante actualización, desde sus planes, programas de estudio, infraestructura, servicios, etcétera, para satisfacer las necesidades laborales que demandan los sectores públicos y privados.

De acuerdo con De la Rosa et al. (2019), la universidad se configura en pleno siglo XXI como un actor fundamental para lograr que el bienestar de todos los seres humanos y el desarrollo sostenible sea una realidad, ya que, su influencia en las futuras generaciones y en la sociedad es notoria. Para ello, todas las instituciones universitarias, desde la investigación, innovación, extensión y docencia, deben implementar acciones que lleven a este fin. Educar y concienciar en la Responsabilidad Social y en el compromiso es, hoy más que nunca, un deber primordial de la Universidad. [...] La Universidad debe salir de su burbuja y mirar más allá, para ser consciente de la necesidad de poner su ciencia y su docencia al servicio del mundo y de las personas.

Es de suma importancia hacer hincapié en que, en un principio, las instituciones de educación superior en México surgieron por la

necesidad de solventar las necesidades laborales, sociales y geográficas que demandaron en sus primeros años de implementación. Primeramente, solo las grandes ciudades de México contaban con algunas instituciones de educación superior y con el paso del tiempo se fueron extendiendo a diferentes lugares. Además, pocas eran las personas que podían tener acceso a estudiar en nivel superior por diversas cuestiones. Actualmente, existe una amplia oferta educativa en todo México y, además de brindarse una educación presencial, también se tiene la alternativa de educación semipresencial y a distancia, las cuales son grandes apoyos para estudiantes que no pueden acudir presencialmente.

Una de las principales innovaciones que se tuvo en educación superior en México fue el realizar Servicio Social y Prácticas Profesionales hace algunos años, en donde se tenía un primer contacto con la sociedad civil y laboral, y en las cuales las y los estudiantes implementaban los conocimientos adquiridos durante sus primeros años de universidad y así poder poner en práctica lo aprendido en clases durante cierto periodo. Es importante continuar realizando estas actividades que suman experiencia para las y los estudiantes antes de iniciar su vida laboral, además, de continuar analizando los alcances de aprendizaje obtenidos durante su servicio social y prácticas profesionales para mejorar las condiciones y cubrir las áreas de oportunidad que se presenten con el paso del tiempo, ya que la demanda laboral cambia constantemente.

Otra innovación dentro de la educación superior son los intercambios docentes y estudiantiles con diferentes universidades de México y el mundo. Lo que ha permitido que, tanto docentes como estudiantes compartan sus experiencias con otras personas en diferentes procesos de enseñanza-aprendizaje, metodologías, planes y programas de estudio, cultura e idioma. Es importante que este tipo de intercambios se puedan llevar a cabo de forma constante para poder buscar mejoras y analizar nuevas rutas para ofrecer una educación superior de calidad a partir de las experiencias obtenidas por los intercambios nacionales e internacionales.

También, dentro de algunas universidades se han implementado desde hace varios años la tutoría grupal e individual como medida de apoyo para estudiantes. Los cuales pueden tener un acercamiento más directo con el docente-tutor para poder tratar asuntos académicos y situaciones personales que ocasionen situaciones que repercutan en su desarrollo y formación. Además, el tutor puede detectar alguna situación que afecte directamente el rendimiento del estudiante y pueda apoyarlo en medida de sus posibilidades. Esta acción tutorial ha sido de gran apoyo en diversas instituciones de educación superior para que estudiantes contienen su desarrollo académico y culminen su universidad. (Chong, 2017)

Por otra parte, para brindar una educación superior de calidad se debe contar con docentes actualizados, capacitados y mejorar sus condiciones salariales, además, a nivel institucional, se debe tener la infraestructura y servicios necesarios para atender a las y los estudiantes. Para ello, se deben realizar las gestiones correspondientes a través de los gobiernos para poder impulsar la educación a superior y así mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje para docentes y estudiantes.

Otro factor determinante y fundamental actualmente para la educación superior es sin duda alguna la implementación de las TIC, las cuales fungen como un apoyo para docentes y estudiantes no solo como medio de presentaciones virtuales sino más bien como herramienta de software y hardware que se pueden utilizar para simulaciones, medios de comunicación, aulas virtuales, equipos de trabajo, programas, etcétera, que facilitan la interacción y se acercan cada día más a las situaciones laborales actuales.

Las TIC revolucionaron bastante la educación superior en México, actualmente dentro de ellas surge la Inteligencia Artificial (IA) la cual es una herramienta de apoyo innovadora para los procesos de enseñanza aprendizaje, metodologías, planes y programas de estudio. Es necesario realizar acciones donde la IA sirva de apoyo para la educación e implementar el desarrollo de nuevas y mejores habilidades para docentes y estudiantes.

Como sucede en otros ámbitos, también en la Educación Superior se detecta que el uso de la Inteligencia Artificial (IA) puede ser, y en algunos casos está siendo, un potente medio de inclusión a través del apoyo adaptativo en la ayuda pedagógica y en la entrega de recursos. Y hacerlo de forma sensible, relevante y pertinente con la situación personal y grupal de aprendizaje de los estudiantes, como respuesta a su demanda de conocimientos y para el desarrollo de sus habilidades. (Zapata-Ríos, 2018)

La educación superior desde hace tiempo oferta sus clases de forma presencial, semipresencial y a distancia, estas últimas son opciones de estudio para todo tipo de estudiantes que no pueden asistir total o parcialmente de manera presencial. Durante la pandemia de COVID-19 todos los niveles educativos tuvieron que migrar a la educación a distancia de forma virtual, donde los niveles medio y superior en algunos de los casos tenían la ventaja de dar sus clases a distancia con ayuda de las TIC. Con el paso del tiempo las aulas virtuales están ganando más terreno sobre las aulas tradicionales, es por ello por lo que debemos de integrar en los procesos de enseñanza aprendiza la incorporación total de las TIC en medida de las posibilidades, además, de continuar analizando las posibilidades de que en un futuro las clases sean a distancia en su totalidad.

De acuerdo con Maldonado et al. (2020), la no presencialidad a la que refiere la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO), trae consigo una serie de adaptaciones que, tanto alumnos, docentes y personal de apoyo, deben realizar al proceso de enseñanza y de aprendizaje. De manera obligada, se debe migrar a un ambiente de aprendizaje virtual, el cual trae consigo retos para todos los actores involucrados en el proceso, y es aquí en donde surgen cuestionamientos relacionados con la capacidad de resiliencia y el desarrollo de capacidades autodidactas a fin de lograr un aprendizaje significativo.

Queda mucho camino por recorrer para la Educación Superior en México, desde sus comienzos hasta la actualidad ha sufrido bastantes evoluciones en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, planes y programas de estudio, herramientas de apoyo, metodologías, etc. Derivado de las experiencias que dejó al descubierto la pandemia de

COVID-19 desde su confinamiento, de forma híbrida y ahora con la nueva normalidad es necesario hacer un estudio pertinente sobre docentes, estudiantes y personal administrativo para mejorar las condiciones y ofrecer una educación de calidad, dejar a un lado la llamada educación tradicionalista y comenzar a trabajar nuevas alternativas innovadoras para estar a la vanguardia de la época en la que se vive y la que está por venir.

Aprendizaje y Enseñanza Durante Pandemia

Desde hace mucho tiempo las TIC han tomado un papel importante en la educación, y no solo como medio de presentación virtual. Actualmente, en los niveles medio y superior las TIC son fundamentales para la enseñanza-aprendizaje sobre todo en procesos como prácticas, simulaciones, exploración, investigación, clases a distancia, presentaciones multimedia, exámenes etcétera, no obstante, debe ser importante implementar las TIC como una herramienta de apoyo para las y los docentes dentro sus metodologías y didácticas diarias para que sus clases sean innovadoras y atraigan aún más al estudiante, y que a su vez, este conozca nuevas y mejores alternativas de estudio para su desarrollo académico.

De acuerdo con Matienzo (2020):

Es innegable la gran importancia que han adquiridó en las últimas décadas el uso de las TIC en la enseñanza universitaria, a partir de las diferentes modalidades de su uso: recolección y análisis de datos, traficación, comunicación, simulación de fenómenos un tanto abstractos, entre otras. Sin embargo, el proceso de incorporación de las TIC en las aulas requiere de un enfoque didáctico que permita a los docentes tener una visión acerca de cómo los estudiantes aprenden conceptos científicos mediante el uso de estas potenciales herramientas.

Este cambio tan abrupto de estar en una educación presencial y repentinamente cambiar a distancia, por motivos de la contingencia sanitaria del 2020, desencadenó una serie de modificaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de los cuales las TIC fueron el factor determinante. Desde hace muchos años el empleo y uso de las TIC en educación han sido una herramienta innovadora, pero con el

paso del tiempo se utilizan cada vez más en las metodologías, planeación y diseño de clases, no exclusivamente como un simple apoyo sino más bien como una herramienta básica para docentes y estudiantes. Martínez-Olvera y Esquivel-Gómez (2018), concuerdan con ello, pero advierten: “[...]no solo se trata de agregar un instrumento, una herramienta o una estrategia nueva a la metodología tradicional, sino de implementar la didáctica apropiada”.

Una de las principales afectaciones en educación durante la pandemia de COVID-19 fue el no asistir a clases de forma presencial, sino hacerlo a distancia de forma síncrona y asíncrona, es decir, conectarse de manera virtual por medio de un equipo conectado a internet para estar en clase o revisar las grabaciones y material que proporcionaba su docente por vías digitales de comunicación. Causando una serie de problemas como: falta de conectividad a internet, no contar con el equipo y el espacio requerido, no tener contacto personal con la sociedad, problemas económicos, familiares, salud física y mental, entre muchos otros, pero estos, se podría decir, fueron los más comunes. Las y los docentes tuvieron que reinventarse para cambiar sus procesos de enseñanza-aprendizaje y metodología, implementando el uso y empleo de las TIC para sus clases. Sin embargo, y hasta la fecha, faltó considerar si las y los estudiantes estaban aprendiendo con las diversas dificultades que atravesaban con esta nueva forma de educación.

Aunque las TIC han constituido el espacio de encuentro entre profesores y alumnos para dar continuidad al aprendizaje a distancia, es de suma importancia considerar el contexto en el que están aprendiendo las y los estudiantes participantes. Es decir, un ambiente de incertidumbre sobre lo que va a pasar tanto escolar, como económica y sanitariamente, incertidumbre frente a un regreso a las aulas que parece que nunca va a suceder. Todo esto en medio del confinamiento, del distanciamiento social y de las consecuencias psicosociales que trae consigo como estrés, ansiedad y depresión, así como la falta de acceso a la tecnología. (Ramírez, 2021)

Con el paso de los días, y al ver qué cada vez la cuarentena se extendía más y más, surgieron nuevas y mejores herramientas de apoyo tanto para docentes como para estudiantes, lo que generó en ambas partes nuevas metodologías y mejores habilidades por medio del uso y empleo

de las TIC. Aunque en un principio había incertidumbre acerca de este nuevo proceso de enseñanza-aprendizaje, un peso importante recayó en las y los estudiantes, se vieron en la necesidad de ser más autodidactas para poder desarrollarse académicamente, además de la ayuda del docente de forma síncrona y asíncrona para continuar apoyando a sus estudiantes en la medida de sus posibilidades.

Por un lado, la desafortunada brecha digital, social y económica fueron factores dominantes para los problemas que enfrentó la educación a distancia. El peso recayó totalmente en las dependencias educativas y docentes los cuales, a marchas forzadas, trataron de continuar a pesar de las adversidades y el poco tiempo para reorganizarse, reinventarse y replantearse nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje, para poder llevar por buen cause la educación a distancia a través de las TIC.

Algo positivo que se pudo constatar dentro de tanto caos y cambio, fue que la educación presencial en todos los niveles educativos puede llevarse de forma virtual, dejando la posibilidad futura de migrar a una educación semipresencial y a distancia como se venía trabajando en niveles medio, superior, pero para todos los niveles educativos. Aún queda camino por recorrer y continuar analizando con miras hacia el futuro para tener más espacios para la educación a distancia de la mano de las TIC.

De acuerdo con Bonilla (2020), algunos de los actuales desafíos educativos son:

Por un lado cambiar la mentalidad de una sociedad acostumbrada a clases presenciales y tradicionales, que para estos momentos no son las adecuadas y por otro lado el principal motor de la educación, los niños, niñas y jóvenes quienes deben adaptarse y asimilar el cambio de un modelo pedagógico que esté acorde a la nueva era de aprendizaje, aunque ellos son los llamados nativos digitales, no están preparados para afrontar en su totalidad este cambio, se debe incluir procesos de adaptación a los estudiantes, los cuales no han recibido en los últimos años preparación informática escolarizada.

Es vital analizar y estudiar lo acontecido hasta el momento por la pandemia COVID-19, es decir, basarse de las experiencias de docentes y estudiantes acerca de cómo ha sido este cambio abrupto de educación

presencial a educación a distancia. Y comenzar a buscar y gestar alternativas de planes emergentes para los procesos de enseñanza-aprendizaje ante situaciones similares de este tipo de problemáticas y así, estar preparados para cualquier eventualidad que suceda en un futuro.

La pandemia COVID-19 en sus inicios dejó al descubierto demasiadas deficiencias detectadas que con el paso del tiempo se van observando con mayor detalle, por eso es indispensable hacer consciencia de lo sucedió para solucionar las áreas de oportunidad y mejorar las fortalezas para que gobiernos, instituciones educativas, docentes y estudiantes estén bien preparados ante cualquier amenaza igual o similar. Las TIC son el punto de partida no solo como vía de comunicación para la educación a distancia sino ir más allá, combinar los procesos de enseñanza-aprendizaje en donde las clases pueden ser presenciales, semipresenciales o a distancia para tener más oferta educativa en todos los niveles sin excepción, y con ello, lograr más apertura hacia el futuro donde la educación que por años ha sido tradicionalista, comience un cambio generacional hacia la virtualidad.

Aprendizaje y Enseñanza Postpandemia

Durante la pandemia de COVID-19 el uso de las TIC aumentó considerablemente como herramienta de apoyo para los procesos de enseñanza-aprendizaje, misma que fue tomando relevancia cada día más y aún ahora que la pandemia ya ha cesado. Por ello, es importante comenzar a replantearse a las TIC en los procesos de planes y programas de estudio y dejar a un lado las formas de enseñanza-aprendizaje tradicionalistas, ahora en la nueva etapa de regreso a las aulas de forma presencial. De acuerdo con Moreno et al. (2017):

La forma en que aprenden los estudiantes en la actualidad se ha venido transformando en los últimos años. De un paradigma Constructivista ha evolucionado a uno Conectivista, que sin dejar a un lado la creatividad del estudiante en la formación de su propio conocimiento por medio de un aprendizaje significativo, ahora se sustenta sobre la base del trabajo en redes y las nuevas Técnicas Informáticas y de Comunicaciones.

Desde hace tiempo la implementación de las TIC en el sector educativo ha sido una constante evolutiva dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, actualmente, por lo acontecido durante y después del confinamiento, su uso y empleo aumentó considerablemente causando repercusiones en las y los docentes tradicionalistas quienes no utilizaban esta herramienta de apoyo y con el paso de los días se vieron en la necesidad de utilizarlas. Ahora, en el retorno a clases presenciales se debe continuar empleando a las TIC para los procesos de enseñanza-aprendizaje y no regresar a una educación tradicionalista sino todo lo contrario, continuar trabajando y utilizando estas herramientas para una mejor calidad en sus prácticas docentes y metodologías de trabajo, pues como mencionan Martínez-Olvera y Esquivel-Gámez (2018):

Pese a que en numerosas aulas la realidad continúa siendo la enseñanza tradicional, se han propagado experiencias novedosas de intervención pedagógica que desde hace algunos años incluyen el uso de TIC. Si bien la introducción de herramientas tecnológicas ha acompañado la cátedra docente en sus diferentes etapas de evolución, el uso pedagógico de dichas herramientas es la clave para un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje. De manera que no solo se trata de agregar un instrumento, una herramienta o una estrategia nueva a la metodología tradicional, sino de implementar la didáctica apropiada.

De la misma manera, los estudiantes se vieron en la necesidad de cambiar sus hábitos de estudio y hacerse más autodidactas para continuar desarrollándose académicamente, y no deben perder esas habilidades, pues volver a dejar que el docente tome el rol protagonista y verle como el único ente de la información, sería un gran error, ahora el estudiante sabe que puede desarrollar habilidades con ayuda de las TIC que potenciarán su proceso de aprendizaje. De acuerdo con Solórzano-Mendoza (2017):

El aprendizaje autónomo es una de las competencias claves para el éxito académico y formativo de los estudiantes universitarios, para lo cual, entre otros componentes, requiere en ellos el dominio de habilidades relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación y la investigativa, así como de la asunción de una cultura de la investigación formativa en el docente y de esta manera realizar un traslape, el desarrollo de las capacidades investigativas en los estudiantes.

Una gran herramienta de las TIC que se utiliza constantemente, además de los equipos de cómputo, son los teléfonos móviles o *smartphone*, los cuales además de ser un medio de comunicación, también pueden realizar diversas actividades a través de diversas aplicaciones, en ellas se apoyan bastantes estudiantes para desarrollar tareas, trabajos y estar pendientes de notificaciones y actividades que indiquen las y los docentes.

Otra herramienta que se utilizó y continúa usándose son las llamadas aulas virtuales, un ejemplo de ellas es *Classroom*, un aula virtual que sirve de diversas formas para gestionar y compartir tareas, ejercicios, notificaciones de ciertas actividades, exámenes, presentación de materiales didácticos, multimedios, etcétera. Actualmente, existe un sinfín de plataformas virtuales y software libre que apoyan bastante para las labores docentes y también a los estudiantes, siendo una herramienta para continuar sus clases de una forma novedosa e innovadora. (Monroy et al., 2018)

En el retorno a las clases presenciales las y los docentes juegan un papel principal, deben ser innovadores en sus clases y a su vez motivar a las y los estudiantes a retomar sus estudios de forma presencial. Pues derivado de lo ocurrido tras la pandemia de COVID-19 se percataron que es posible tener clases a distancia a pesar de las adversidades, además de no tener que salir de casa para estudiar, ni levantarse temprano ni acudir a clases como tradicionalmente se hacía. Es por ello por lo que las y los docentes deben de combinar sus habilidades para innovar sus procesos de enseñanza-aprendizaje y acaparar la atención en sus estudiantes para continuar con la educación, motivando a sus estudiantes día a día para retomar su vida estudiantil de la mejor manera posible.

Con el paso del tiempo las TIC van tomando cada vez más fuerza ocasionando su empleo constante en la vida rutinaria y, particularmente, en la educación. Se deben continuar analizando y mejorando las metodologías donde las TIC sean fundamentales para los procesos de enseñanza aprendizaje. Pues como afirman Ayala et al. (2020), no basta el uso de las TIC, sino que, “es necesario desarrollar

una metodología eficaz en el proceso de enseñanza aprendizaje, el cual permita comprender cómo se crea el conocimiento en diferentes disciplinas profesionales”.

Aún queda mucho camino por recorrer para incorporar a las TIC al cien por ciento, para ello se debe de contar con la infraestructura necesaria para brindar instalaciones y servicios adecuados para las y los estudiantes, además de capacitar y actualizar a las y los docentes en temas de TIC para que las implementen en sus procesos de enseñanza-aprendizaje de manera intuitiva y genuina. Por otro lado, la disposición de las y los estudiantes para continuar desarrollándose académicamente de la mano de las TIC, implica autonomía y compromiso y, sobre todo, hacerse cargo del rol protagonista que tienen en la educación, su educación.

De esta manera se cumplirán los tres factores determinantes que, según Córdor-Herrera (2020) son fundamentales para una educación exitosa: “La implementación de recursos tecnológicos, capacitación del personal docente, adaptación de los estudiantes a esta forma de educación, sin olvidar que cada uno de estos aspectos deben enfocarse en buscar la calidad educativa”.

Es por ello por lo que las dependencias gubernamentales y las instituciones educativas deben darse a la tarea en apoyar a las y los docentes con equipamiento, infraestructura y capacitaciones relacionadas con las nuevas TIC para continuar en constante evolución y actualización, lo que traerá como consecuencia el sustento y éxito del nuevo paradigma educativo. Granda et al. nos comparten algunas ventajas para la inclusión de las TIC en los procesos educativos:

[...]proveer al docente de nuevos métodos y procedimientos para la enseñanza; la adaptabilidad al estilo de aprendizaje y las necesidades de cada estudiante; atención a las diferencias individuales de los discentes, servir como medio de motivación para despertar el interés de los educandos; permitir la interactividad que facilita el establecimiento de ambientes de trabajo cooperativos y colaborativos; su carácter asincrónico que favorece el desarrollo de habilidades para el aprendizaje autónomo y continuo; y sus ilimitadas posibilidades para la autoevaluación, evaluación y control del aprendizaje. (2019)

Conclusiones

Rodríguez (2021), menciona que la emergencia sanitaria permitió avanzar diez años en términos de habituarnos al uso de la tecnología; lo mismo ocurrió con las universidades, profesores y alumnos quienes tuvieron que adaptarse a las clases en línea, no fue opcional.

Debemos volvernos más alfabetizados en términos digitales para ser más proactivos. Si esa situación hubiera ocurrido una década atrás, no hubiera sido posible ejecutar lo que hoy se puede realizar con las TIC; la brecha digital habría sido mayor, porque “a pesar de que la tecnología ya existía, no estaba lista. (Rodríguez, 2021)

Es innegable que la pandemia de COVID-19 trajo consigo una serie de circunstancias positivas y negativas para los sectores sociales, políticos, económicos y educativos para todo el mundo y México no fue la excepción. Pero en el sector educativo, desde que inició el confinamiento, se pudo observar las desigualdades y deficiencias con las que tuvieron que afrontarse docentes y estudiantes para continuar sus procesos en todos los niveles de forma virtual, apoyados fuertemente por las TIC.

Aunque en un principio costó demasiado trabajo y esfuerzo no todo fue tan malo, tanto docentes como estudiantes mejoraron considerablemente sus habilidades en el uso y empleo de las TIC para su desarrollo laboral y académico. Lamentablemente, para algunos docentes más tradicionalistas, que no utilizaban las TIC en lo absoluto, costó mucho más trabajo que migraran a una educación a distancia, pero con el paso del tiempo no tuvieron otra opción que aprender a utilizarlas y emplearlas para sus procesos de enseñanza-aprendizaje, y la mayoría lo logró con éxito. Por otro lado, las y los estudiantes también sufrieron el cambio de una educación presencial a educación a distancia. Pues a pesar de ser jóvenes y estar más familiarizados con las TIC, tuvieron que ser más autodidactas y responsables para continuar con su desarrollo académico y, particularmente, el aprender a orientar el uso de muchas herramientas tecnológicas en el proceso educativo.

Otra gran herramienta dentro de las TIC que fue determinante desde el principio del confinamiento fue el internet, medio por el cual se podía llevar a cabo la educación a distancia de forma síncrona y asíncrona, por medio de diversas alternativas de apoyo como lo son hardware y software, el conjunto de todas estas valiosas herramientas ayudaron a las y los docentes para sus procesos de enseñanza-aprendizaje compartiendo materiales de apoyo, presentaciones multimedia, investigaciones en la web, videos, exámenes, proyectos, evaluaciones, videoconferencias, etcétera. Para poder explotar al máximo las capacidades de las TIC es imprescindible contar con una conexión estable y rápida a internet, lamentablemente, en México no todas las personas cuentan con este recurso, por increíble que parezca hay zonas rurales en las que la red es sumamente deficiente, he ahí un área más de oportunidad en la que los gobiernos e instituciones de educación deberán prestar atención.

No solo los problemas de acceso a internet, conexión, equipo, mobiliario y un espacio adecuado para desarrollarse laboral y académicamente fueron los únicos a los que se enfrentaron docentes y estudiantes. Aunado al mismo virus SARS-CoV-2, surgieron una serie de diversos problemas de salud física y mental como estrés, depresión, ansiedad, entre otros, afectando a docentes y estudiantes, sin distinción. Cabe mencionar que este tipo de enfermedades continúan y siguen afectando a un número significativo de personas.

Aunque el retorno a las clases fue de forma híbrida y con poco aforo de estudiantes en las aulas para salvaguardar la integridad de cada uno de ellos, costó trabajo el cambio de hábitos para docentes y estudiantes que comenzaron a asistir a clases, despertarse temprano y viajar a la escuela, estos fueron los primeros cambios importantes postconfinamiento. Actualmente, en la «nueva normalidad» las clases presenciales se llevan a cabo con la totalidad de estudiantes dentro de las aulas, aunque se sigue utilizando gel antimaterial y el uso de cubrebocas como medidas de prevención voluntaria.

Aún sigue la disyuntiva sobre implementar la educación a distancia o semipresencial en todos los niveles educativos, porque las y los

estudiantes se percataron que existe una posibilidad de no asistir a clases de forma presencial y que puede llevarse a cabo la educación sin la necesidad de acudir a las instalaciones educativas, pero se debe analizar y estudiar esta posibilidad para gestar las mejores estrategias y seguir ofreciendo una educación de calidad, misma que requiere de cambios y modificaciones de infraestructura, acceso a internet, recursos, materiales, capacitaciones, planes y programas de estudio para satisfacer las necesidades de estudiantes y docentes.

Para lograrlo se debe de comenzar a trabajar, estudiar y analizar las áreas de oportunidad que evidenció la pandemia de COVID-19, a partir de las experiencias vividas de estudiantes y docentes. Además, de acrecentar las fortalezas que se tienen para lograr una mejora continua en la práctica docente y en estrategias de estudio. Aún queda mucho por hacer de lo acontecido durante y postpandemia, para reflexionar de lo bueno y malo que dejaron las experiencias vividas en el sector educativo. Sin duda los retos son aún muy grandes, pero todas estas experiencias vividas durante la pandemia de COVID-19 serán un gran punto de partida.

Referencias

- Ayala, R. J.; Laurente, C. M.; Escuza, C. D.; Núñez, L. A. & Díaz, J. R. (2020). Mundos virtuales y el aprendizaje inmersivo en educación superior. *Propósitos y Representaciones*, 8(19). <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n1.430>
- Bonilla, J. A. (2020). Las dos caras de la educación en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.294>
- Briceño, M.; Correa, S.; Valdés, M. & Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), pp. 286-298. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431023/html/>
- Cabero-Almenara, J. (2020). Aprendiendo del tiempo de la COVID-19. *Revista Electrónica Educare*, 24(Suplemento especial), pp. 1-3. <https://doi.org/10.15359/ree.24-S.2>

- Cano, S.; Collazos, C.; Flórez-Aristizabal, L.; Moreira, F. & Ramírez, M. (2020). Experiencia del aprendizaje de la Educación Superior ante los cambios a nivel mundial a causa del COVID-19 *Campus Virtuales*, 9(2), pp. 51-59.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8005980>
- Carranza, M. del R. (2017). Enseñanza y aprendizaje significativo en una modalidad mixta: percepciones de docentes y estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), pp. 898-922.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.326>
- Cedeño, E. L. & Murillo, J. A. (2019). Entornos virtuales de aprendizaje y su rol innovador en el proceso de enseñanza. *ReHuSo. Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 4(1), pp. 138-148.
<https://doi.org/10.33936/rehuso.v4i1.2156>
- Chong, E. G. (2017). Factores que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad Politécnica del Valle de Toluca. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 47(1), pp. 91-108. <https://doi.org/10.48102/rlee.2017.47.1.159>
- Chong-Baque, P. G. & Marcillo-García, C. E. (2020). Estrategias pedagógicas innovadoras en entornos virtuales de aprendizaje. *Dominio De Las Ciencias*, 6(3), pp. 56-77.
<https://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1274>
- Cóndor-Herrera, O. (2020). Educar en tiempos de COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2). <https://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.281>
- De la Rosa, D.; Giménez, P. & De la Calle, C. (2019). Educación para el desarrollo sostenible: el papel de la universidad en la agenda 2030. *Revista Prisma Social*, (25), pp. 179-202.
<https://revistaprismasocial.es/article/view/2709>
- Estrada, A. (2018). Estilos de aprendizaje y rendimiento académico. *Boletín Virtual*, 7(7), pp. 218-228.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6523282>

- García, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 9-25. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331464460001/html/>
- García, F. J. (2020). El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo. [Blog] *Universidad*. <https://www.universidadsi.es/sistema-universitario-covid-19/>
- García, F. J. & Ramírez, M. S. (2017). Aprendizaje, Innovación y Competitividad: La Sociedad del Aprendizaje. *RED. Revista de Educación a Distancia*, (52), <http://dx.doi.org/10.6018/red/52/1>
- García-Gutiérrez, J. & Ruiz-Corbella, M. (2020). Aprendizaje-servicio y tecnologías digitales: un desafío para los espacios virtuales de aprendizaje. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(1), pp. 31-42. <https://doi.org/10.5944/ried.23.1.25390>
- Granda, L. Y.; Espinoza, E. E. & Mayon, S. E. (2019). Las TIC como herramientas didácticas del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado*, 15(66), pp. 104-110. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/886>
- López, P. & Medina, A. (2021). Educación en línea: una revisión de las limitaciones en México ante la crisis del COVID-19. *Revista Académica de Investigación Tlatemoani*, (36). <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.html>
- Maldonado, G.; De los Ángeles, M.; Stratta, A. E.; Barreda, A. & Zingaretti, L. (2020). La educación superior en tiempos de COVID-19: análisis comparativo México-Argentina. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud En El Trabajo-GISST*, 2(2), pp. 1-26. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.12>
- Malo, S.; Maldonado, A.; Gacel, J. & Marmolejo, F. (2020). Impacto del COVID-19 en la Educación Superior de México. *Revista de Educación Superior en América Latina-ESAL*, (8). <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/13402>

- Martínez-Olvera, W. & Esquivel-Gómez, I. (2018). Uso del modelo de aprendizaje invertido en un bachillerato público. *RED. Revista de Educación a Distancia*, (58).
<http://dx.doi.org/10.6018/red/58/11>
- Matienzo, R. (2020). Evolución de la teoría del aprendizaje significativo y su aplicación en la educación superior. *Dialektika: Revista De Investigación Filosófica y Teoría Social*, 2(3), pp. 17-26.
<https://journal.dialektika.org/ojs/index.php/logos/article/view/15>
- Monroy, A.; Hernández, I. & Jiménez, M. (2018). Aulas Digitales en la Educación Superior: Caso México. *Formación Universitaria*, 11(5).
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000500093>
- Moreira, M. A. (2017). Aprendizaje significativo como un referente para la organización de la enseñanza. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 2-16.
https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.8290/pr.8290.pdf
- Moreno, G.; Martínez, R.; Moreno, M.; Fernández, M. I. & Guadalupe, S. V. (2017). Acercamiento a las Teorías del aprendizaje en la Educación Superior. *UNIANDÉS Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(1), pp. 48-60.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756396>
- Ramírez, G. G. (2021). La familia y el juego como estrategia de aprendizaje a distancia durante la pandemia del Covid-19 en México: Una propuesta desde la enseñanza universitaria en ciencias de la salud. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 21(65). <https://doi.org/10.6018/red.456231>
- Rivera, F. M. & García, A. (2023). Aula invertida con tecnologías emergentes en ambientes virtuales en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. *Revista Cubana De Educación Superior*, 37(1). <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/3147>
- Rodríguez, G. (16 de mayo de 2021). Pandemia acelera 10 años el uso de tecnologías digitales. *Boletín UNAM-DGCS-419*.
https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_419.html

- Ruiz, P. (2021). COVID-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y comunicación social*, 26(Especial), pp. 11-18.
<https://doi.org/10.5209/hics.74237>
- Solórzano-Mendoza, Y. D. (2017). Aprendizaje autónomo y competencias. *Dominio De Las Ciencias*, 3(1), pp. 241-253.
<https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.390>
- Vidal, M.; Barciela, M. de la C. & Armenteros, I. (2021). Impacto de la COVID-19 en la Educación Superior. *Educación Médica Superior*, 35(1). <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/2851/1143>
- Zapata-Ríos, M. (2018). La universidad inteligente. La transición de los LMS a los Sistemas Inteligentes de Aprendizaje en Educación Superior. *RED. Revista de Educación a Distancia*, (57).
<http://dx.doi.org/10.6018/red/57/10>
- Zurita, C. E.; Zaldívar, A.; Sifuentes, A. T. & Valle, R. M. (2020). Análisis crítico de ambientes virtuales de aprendizaje. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11), pp. 33-46.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4278319>



Copyright (c) 2024 Erik Moreno Gutiérrez.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#)

[TextoCompletoDeLicencia](#)

RESEÑA

OVERVIEW

Giovanna Fiume

Nota sobre la autora:

Doctora en Historia Moderna. Universidad de Palermo, Argentina.



<https://orcid.org/0009-0000-7503-5214>

*La presente reseña fue escrita originalmente en italiano por la Dra. Fiume, sin embargo, se ha traducido al español por ser el lenguaje primario de esta revista y por encargo de la autora.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: giovannafiume@gmail.com

Recibido: 15/10/2023

Aceptado: 01/02/2024



Copyright (c) 2024 Giovanna Fiume. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

RESEÑA

*SANTO OFICIO IMPERIAL. DINÁMICAS
GLOBALES Y EL CASO SICILIANO.*

FERNANDO CIARAMITARO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA
CIUDAD DE MÉXICO-GEDISA,
BARCELONA-MÉXICO, 2022, 283 PP.



SANTO OFICIO: ENTRE EL IMPERIO ESPAÑOL Y SICILIA

En los últimos dos siglos, la Inquisición ha gozado en gran medida del interés de los historiadores, este interés se ha reavivado especialmente en los últimos veinte años, tanto con la apertura a mediados de los años 1990 del archivo secreto del Santo Oficio romano, que ha revelado yacimientos documentales inexplorados a disposición de los investigadores, tanto por el impacto que este acontecimiento ha producido en el estudio de los archivos de los tribunales periféricos como, por último, pero no menos importante, por la renovada atención hacia las minorías judía, musulmana, ortodoxa y protestante en territorios cristianos, que ha tematizado las conversiones religiosas, la contaminación entre culturas y prácticas religiosas, la duda y la incredulidad. Un impresionante conjunto de adquisiciones sobre los Santos Oficios romano y español convergieron en los cinco volúmenes del *Dizionario storico dell'Inquisizione*, editado por Adriano Prosperi, publicado por la Scuola Normale de Pisa en 2010, que dedica todo el cuarto volumen a la bibliografía.

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

Juan Pablo II, al abrir los archivos, pidió perdón por las acciones del Santo Oficio, contribuyendo a la desideologización del debate, caracterizado en la fase actual por una lectura más relajada del instituto y de su actividad, alejada de la oposición (casi una “guerra fría” entre historiadores) entre los partidarios de la leyenda negra de origen protestante, ilustrado y luego marxista –que, a partir de su abolición y la reforma de la legislación penal en toda Europa, acentuó su carácter tiránico, injusto, cruel y sanguinario–, y de los partidarios de la leyenda dorada, de origen católico, que subrayaba las características de un tribunal de fe y el papel pastoral de sus jueces, dedicados a un cuidado particular de las almas, a la disciplina del clero y de los laicos, a la erradicación de las herejías, así como a la unidad religiosa de la monarquía, providencial en momentos de crisis política.

Las reconstrucciones más recientes de los acontecimientos del Santo Oficio han sabido aprovechar el replanteamiento metodológico general de la historia y su fuerte contaminación con otras disciplinas, como, por ejemplo, de la nueva sensibilidad adquirida de la historia de las instituciones, de la historia del derecho, de la historia de la medicina, de la historia religiosa, de la antropología, y esto con miras a enfoques cada vez más sofisticados: del psicoanálisis al giro lingüístico, de la historia de las emociones al análisis del folclore, etcétera. Además, a esto le sumamos la contribución temprana de la historia de las mujeres desde los años 1970, influenciada por el movimiento feminista y la posterior introducción de la categoría de género que ha producido investigaciones sobre la presencia y el papel de las mujeres en los movimientos heréticos, la mística, la santidad afectada y, sobre todo, la brujería y su represión. El tribunal se manifiesta entonces como un tema complejo y estratificado, del que parten reglas, normas, instituciones, procedimientos, estrategias y personal (principalmente los jueces), las relaciones con la corona española, con la *Suprema*, la Santa Sede, el poder central y las autoridades políticas periféricas, las demás magistraturas, las autoridades seculares y eclesiásticas, los acusados y su red social, la cultura religiosa de los inquisidores y de los investigados, los conocimientos vinculados a las ciencias botánicas,

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

astrológicas, alquímicas, médicas, etcétera, los anómicos comportamientos y sus motivaciones, los sentimientos y expectativas de un gran número de individuos de la población del Antiguo Régimen. Un gran tema de investigación, por tanto, que tenía una dimensión extraeuropea, dada la presencia del tribunal en todos los reinos del imperio español, desde las islas Baleares hasta el Perú, desde Portugal hasta Valaquia, desde Toledo hasta Goa, solo por mencionar algunos.

El libro de Fernando Ciaramitaro añade a este panorama un punto de vista nuevo y personal que define como “imperial”: se trata de un enfoque global que reconoce que el Santo Oficio no tiene un papel secundario ni accesorio en la construcción de la monarquía española. La historia de la Inquisición es vista como un efecto de la voluntad de dominación que, entre los siglos XVI y XVII se institucionalizó en un mecanismo ordinario de gobierno –aunque adaptándose a diferentes contextos geográficos–, gracias al cual la corona implementó sus poderes de gobierno sobre las sociedades. A través de una estrecha comparación con la historiografía que lo precedió –el libro cuenta con un importante aparato bibliográfico– y un necesariamente sumario repaso de las distintas cortes de distrito (aragonesas, castellanas, mediterráneas e indianas), el autor argumenta su interpretación según la cual el Santo Oficio desempeñó un papel imperial, como “órgano de disciplinamiento sociopolítico-religioso interno y como vigía de las fronteras territoriales de la monarquía española” (p. 17), en armonía con el proyecto imperial establecido por los reyes aragoneses (1229-1442) y extendido a las Baleares, Sicilia, Cerdeña, Nápoles, Atenas. En definitiva, el imperio mediterráneo fue el antecesor del imperio español. Y el Santo Oficio fue concebido por Fernando II de Aragón como un instrumento para unificar las esferas civil, criminal y eclesiástica bajo su poder, “como potestad de un emperador bizantino, en cuyas manos se sumaban los dos mandos superiores, el papal (por delegación y concesión perpetua) y el regio (por derecho divino)” (p. 65).

Por tanto, el imperio, un “espacio dilatado” que incorpora sociedades heterogéneas, no es tanto producto de la suma de intervenciones

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

político-militares, redes comerciales, conocimientos técnicos, migraciones, etcétera, sino más bien el efecto de una cruzada, interesada tanto en la gloria militar (y el botín), como en la conquista de almas; la fe constituye su “amalgama ineludible”: la religión se revela así como un elemento estructural de la organización imperial, forja su identidad espiritual, mezcla y fusiona pueblos y culturas. Los dos elementos de cohesión de las sociedades hispanas, la fe y la lealtad dinástica, no crean una diarquía entre poder político y autoridad religiosa, sino la incorporación de competencias eclesiásticas a la figura del rey. A través del Santo Oficio la mano del rey se extiende desde el Mediterráneo hasta las Indias, la Patagonia, las Filipinas, las Marianas y, no es casualidad, que la crisis de la Inquisición correspondiera al ocaso de la monarquía. La corona conquista los territorios extendiendo el Santo Oficio contra las oligarquías municipales y, a la inversa, el absolutismo monárquico confía gran parte del gobierno territorial al clero (p. 80).

Para comprender la geografía de la Inquisición, el libro reelabora la cronología de sus fases “constitutiva” y “consolidativas”, analiza las características de los distintos distritos, la relación con las élites y las instituciones locales, sus privilegios, los sujetos sociales, intentando captar las especificidades individuales. La renuncia –declarada en la introducción– a los inquisidores, a los procesos y a los investigados, en favor de una historia política e institucional, se suaviza en las páginas que abordan la represión de judaizantes y moriscos, brujas y sodomitas, luteranos y renegados en referencia al derecho y la teología. En mi opinión, frente a la insistencia en el proyecto “global” y su emanación del centro de la monarquía, en estas páginas asistimos a una venganza de las periferias que influyen en la actividad de la corte del respectivo distrito, por ejemplo, en la prevalencia y calidad de los delitos perseguidos. Así, en Toledo y Murcia los judíos convertidos (conversos) son duramente condenados; en Valencia, los luteranos y moriscos (y la posesión de libros en árabe), así como en Navarra; en Barcelona y en el resto de Cataluña la Inquisición actúa como frontera con Francia y el luteranismo pirenaico; en la frontera marítima constituida por las

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

Baleares y las Canarias, son los libros prohibidos que viajan por mar, los judíos renegados y fugitivos los que catalizan su compromiso; y así sucesivamente, distrito por distrito. Tampoco se olvida el autor de las zonas donde no fue posible introducir el tribunal por la oposición de las clases nobles, las magistraturas o las jerarquías eclesiásticas, como en Milán y Nápoles, o donde en Flandes la Inquisición ya estaba extinta en 1589. En definitiva, la historia del tribunal, aunque burocratizada, centralizada y con procedimientos uniformes, se ve significativamente afectada por los condicionamientos del contexto, la fuerza de las localidades, siempre celosas de sus propias jurisdicciones, privilegios y competencias. Estos elementos nos alientan a matizar la tesis del libro sobre el muy estrecho entendimiento y coalición entre la monarquía y la Inquisición, cuyos proyectos se superponen a las realidades locales con una obsesiva obstinación contra su particularismo que en varios casos hace prevalecer sus propias razones a través de la negociación o la violenta revuelta. En las tierras recién conquistadas, el Santo Oficio es menos eficiente que en el Mediterráneo debido a la extensión geográfica de los territorios colonizados, inevitablemente más ligados a la actividad gubernamental, aquí un pequeño número de “agentes imperiales” de la Inquisición intentó todo lo posible para “movilizar gratis fuerzas locales y orientarlas hacia los fines del señorío del rey Católico” (p. 135), favoreciendo “una necesaria e imperiosa coherencia ideológica entre los participantes en el juego” (*ibid.*), junto con la necesidad de un aparato burocrático, redes clientelistas y márgenes de acción en el gobierno central. En esta zona geográfica la tesis de Ciaramitaro es más convincente.

En la segunda parte del libro, el caso siciliano sirve para corroborar el supuesto principal. Sicilia forma parte de la corona de Aragón desde 1282 y, desde la época de Federico II, que pretendía mantener el monopolio de las materias sagradas, la atribución de delitos de herejía es responsabilidad de los ministros reales, que delegan a los jueces eclesiásticos la tarea de formular la sentencia relativa al error de fe. Además, el 5 de julio de 1098 Urbano II había concedido a Roger de Hauteville el privilegio –confirmado en 1117 por Pascual II– de ejercer

numerosas prerrogativas en materia eclesiástica, actuando como su legado, con el poder de transmitir las por herencia a sus sucesores. Con ello, el rey de Sicilia, por el mérito de haberla liberado de los sarracenos, es considerado legado apostólico del papa, su vicario. Desde entonces, los reyes sicilianos, que sucedieron al primer Roger, reclamaron para sí la prerrogativa de “legados natos” y ningún acto procedente de la Santa Sede pudo extenderse a Sicilia sin el exequátur real. La *Legazia apostolica*, por tanto, centraliza el poder espiritual y temporal en la persona del rey y el tribunal de la *Regia* Monarquía representa su brazo judicial. Además, el 3 de agosto de 1559, Felipe II al disponer la creación del tribunal del *Concistoro della Sacra Regia Coscienza*, una magistratura de apelación estable con poderes definidos, que entregó definitivamente la suerte de los jueces eclesiásticos a un magistrado secular. Las prerrogativas del tribunal de la *Regia* Monarquía se ampliaron con el tiempo, impidiendo el recurso a la curia romana para la mayoría de los casos eclesiásticos; allí se apelan las sentencias de obispos y arzobispos en causas civiles y penales, se conceden dispensas matrimoniales, se ratifica el nombramiento de eclesiásticos y abadesas, se anulan los votos religiosos. Los obispos sicilianos protestan en muchas ocasiones, pero, sobre todo, son continuos los casos de conflicto entre la *Regia* Monarquía, los obispos, las órdenes religiosas, el Santo Oficio, los virreyes y las congregaciones romanas. Abolido en 1715 por Vittorio Amadeo II, este privilegio fue restablecido por Carlos VI en 1728 y definitivamente suprimido por Pío IX en 1864. Gracias a los privilegios del legado, los soberanos aragoneses designaron a los inquisidores. El privilegio siciliano –como argumentó Valeria La Motta– podría haber ofrecido a Fernando e Isabel el precedente histórico para la petición de nombrar jueces del Santo Oficio también en Castilla y Aragón. Por tanto, el Santo Oficio español, vinculado a la autoridad de nombramiento real de jueces, nació en Sicilia a partir de este privilegio, y la concesión papal de 1478 no hizo más que replicar, si no reconocer, una adquisición bicentenaria.

Ciaramitaro, cruzando hábilmente fuentes de archivo e historiografía, esboza su cronología: “la etapa fundacional” que ve su afirmación en

1580-1590; un largo siglo XVII, que comenzó a finales del siglo anterior y finalizó en 1713; la lenta decadencia del siglo XVIII, hasta la abolición en 1782. Y avanza la interpretación, según la cual “sin la ‘cuestión judía’ tal vez no hubiera existido la nueva Inquisición española en la isla” (p. 163), fruto del conflicto entre clases feudales y clases medias urbanas entre las que judíos y conversos fueron protagonistas. El proyecto de su expulsión de la isla, que de hecho se produjo en 1493, año siguiente al decreto de expulsión de España, “no se vincula a la voluntad política isleña [...] –como sostiene Anna Foa–. La liquidación judía no fue pensada en la isla, ni preparada por los locales, sino que se atribuye únicamente al monarca” (p. 166). Sicilia se rebeló contra el tribunal en 1511, 1516 y 1517 y su parlamento se convirtió en portavoz del rechazo de la aristocracia, de las oligarquías urbanas y eclesiásticas y reiteró la petición al rey de la erradicación de los privilegios y, de hecho, del propio tribunal, logrando persuadir a Carlos V en 1535 para que lo suspendiera por una década. Será “la amenaza luterana” la que desmantelará esta resistencia, manteniendo una situación de conflicto jurisdiccional entre los virreyes, la iglesia siciliana, los jesuitas y la Inquisición. Cuando en 1553 una concordia en Castilla limitó el número y privilegios de los familiares y la extensión de la jurisdicción secular del tribunal de fe, se solicitó un Santo Oficio “castellano”; los acuerdos que se repiten también en Sicilia (1580, 1591, 1597, 1634) muestran una alternancia de acontecimientos que, incluso cuando limitan la fuerza del tribunal, a menudo quedan sin eficacia práctica. El Santo Oficio en Sicilia goza de autonomía informal respecto de Madrid en las políticas de alianza con las élites locales, como demuestra su implicación y participación en la represión de la revuelta de 1647, de Messina (1672-1678) y en la conspiración antiespañola de 1697; en todas estas circunstancias el Santo Oficio actúa como sujeto y tribunal político y es sancionado varias veces por el Consejo de la *Suprema* de Madrid por su subordinación al virrey. Sin embargo, no hay señales de un declive de la institución durante todo el siglo.

La Guerra de Sucesión española, tras la muerte de Carlos II, afirma la entrega de la isla primero a los Saboya (1713-1720), luego a los

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

Habsburgo (1720-1734), finalmente a los Borbones (1734-1861); el Santo Oficio está subordinado a los virreyes y a otros ministerios laicos del reino, su jurisdicción se va limitando progresivamente, hay muy pocos procesos, muchos asuntos caen bajo la jurisdicción de los tribunales episcopales. Hasta el golpe de gracia representado por el decreto de abolición de 1782. Cuando en el siglo XVIII el ámbito religioso se desligó del político “el sistema inquisitorial cayó en desgracia y se abatió” (p. 208). A continuación, se presenta la cronología de las tres fases que propone el libro: el intento absolutista de Fernando el Católico que lo vio nacer, las dificultades iniciales, el progresivo arraigo en Palermo y otras ciudades, la consolidación y afirmación de su poder hasta 1580, el largo siglo XVII que llega hasta 1713, la decadencia que termina bajo los Borbones, vemos cómo la Inquisición no fue siempre la misma. Hasta 1547, mal vista por la mayoría de los sicilianos y su actividad relativamente obstaculizada por la élite del reino, adquirió a mediados del siglo XVI una “repentina popularidad” que declinó en el período siguiente. Desempeñó un papel fronterizo, contra enemigos internos y externos, ejerció un papel clientelista otorgando beneficios, salarios y protección y consolidando su hegemonía, tenía “una autonomía prodigiosa” en el desempeño de la función judicial y “una tendencia a la privatización de las funciones inquisitoriales [...] y una casi institucionalización del abuso” (p. 209); los inquisidores aprovechaban cualquier oportunidad, grieta o mella para fortalecer su posición, obtener mayor venalidad, ocupar cargos, vengarse, crear vínculos en la corte virreinal, con comerciantes y financieros. Las “irregularidades en la gestión del distrito eran así un *continuum*, una constante en la documentación inquisitorial durante las tres centurias” (p. 210). Sin embargo, Sicilia permaneció en la órbita del catolicismo y del mundo occidental gracias al “trabajo sucio” (*sucia faena*) de los jueces del Santo Oficio, que demostraron ser capaces, más que otros, de ejercer una “soberanía informal”, tanto en los problemas de fe, y en la construcción de políticas de coalición en el territorio, vinculándose estrechamente a las élites locales, incluso “en parcial detrimento del predominio y de la autoridad del tribunal en Madrid” (p. 211). Una historia tan agitada no sugiere un “bloque de poder” monolítico.

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

Ciaramitaro se revela como “un hombre entre mundos”: desde su formación entre Italia y España, hasta su docencia en México (ahora también en Chile), asimismo, con contactos norteamericanos, ha desarrollado un punto de observación geográficamente amplio y científicamente “a caballo” entre dos hemisferios. Su experiencia nos regala una mirada desde arriba, como la imagen captada por un dron, que nos ayuda a leer la complejidad del diseño y el patrón de interconexiones entre las piezas. Esta fotogrametría va acompañada de un acercamiento al caso siciliano, como para reducir el campo de investigación a una escala más microanalítica, como validación del diseño original y del punto de vista del autor. Global y local en un juego de referencias mutuas pintan un cuadro crítico de la historia de la Inquisición en general y de la siciliana en particular. ¿Una leyenda negra actualizada?



Copyright (c) 2024 Giovanna Fiume.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)
Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:
Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#) [TextoCompletoDeLicencia](#)

Giovanna Fiume
Santo Oficio imperial. Dinámicas globales y el caso siciliano
Fernando Ciaramitaro.
Universidad Autónoma de la Ciudad de México-Gedisa,
Barcelona-México, 2022, 283 pp.
Revista *Xihmai* XIX (37), 233-244, enero-junio 2024

NORMAS DE PUBLICACIÓN DE XIHMAI¹

La revista *Xihmai* es una publicación semestral, arbitrada, de carácter humanístico, especializada en estudios sobre la transformación social en las áreas de las ciencias sociales y las humanidades, dirigida a investigadores, académicos y estudiantes interesados en estos campos del conocimiento. Se encuentra indizada en el directorio Latindex (UNAM)² y en el repositorio de Dialnet (Universidad de la Rioja). ISSN: 1870-6703.

Las colaboraciones se encuentran sujetas a las siguientes condiciones:

1. Trabajos originales que no se encuentren propuestos de manera simultánea para otras publicaciones.
2. Se podrán aportar reportes de investigación, artículos de investigación, estados de la cuestión y reseñas presentados de la siguiente manera:

a. Reportes de investigación:

El reporte de investigación es el último paso de una investigación. Dos son las características principales: confiabilidad y objetividad.

Las partes más generales que ha de poseer:

- Portada. Incluye los datos generales (autor, título del trabajo, institución a la que pertenece el autor, etc.).
- Introducción. Debe incluir el propósito del trabajo, su importancia y un breve resumen de la metodología, periodo de realización del estudio y conclusiones.
- Cuerpo. Debe incluirse la descripción de los procedimientos, tipo de análisis (cualitativo/cuantitativo), marcos (teóricos y conceptuales), instrumentos aplicados, resultados estadísticos si fuera el caso, interpretación de los datos.
- Conclusiones o resultados. Enunciado de los resultados o conclusiones alcanzados. Debe quedar claro en este apartado la unidad entre hipótesis y los resultados. El reporte tiene que

¹ Humanidad en *hñähñu*.

² Sistema de Información Bibliográfica sobre las publicaciones científicas seriadas y periódicas, producidas en América Latina, el Caribe, España y Portugal.

incluir tanto las aportaciones principales al tema como los alcances y la limitación de este.

- Referencias utilizadas. Debe citarse bajo las normas APA (*American Psychological Association*) en su séptima versión.
- Anexos. Si los hubiera.

b. Artículos de investigación:

Texto científico original que comunica hallazgos teóricos y/o empíricos en los campos de conocimiento de las ciencias sociales y las humanidades, a través de un aparato argumentativo y una metodología empleada, aportando con ello la generación de nuevo conocimiento y/o aplicación de este, así como nuevas perspectivas teóricas y metodológicas en un campo determinado de la ciencia.

Podrán presentarse reportes parciales de investigación, estudios investigativos de corte documental que sistematicen el trato fundamentado de una temática relevante, reflexiones derivadas de una discusión argumentativa en temas de controversia social, reportes de estudio de caso o resultados de una intervención, propuestas pedagógicas con metodología aplicada como alternativa de respuesta a una situación de enseñanza o experiencias didácticas que recuperen lo acontecido de forma descriptiva y crítica y que coadyuven a la reflexión de situaciones sociales.

Estructura de los artículos:

- Título. Que enmarque el contenido del trabajo (español e inglés).
- Nombre del autor(res) con un asterisco a pie de página que enuncie su formación profesional, institución de adscripción, correo electrónico y ORCID.
- Palabras clave. Cinco palabras clave relevantes en el área conocimiento del artículo (español e inglés).
- Resumen. No mayor a 150 palabras Si es reporte parcial de investigación, estudio de caso o intervención indicar la fecha

en que inició y concluyó, así como las instituciones que participaron (español e inglés).

- Contenido: Introducción, marco teórico, marco metodológico, resultados parciales o finales con discusión y conclusiones. Incluir citas integradas al texto por lo menos de 25 referencias y en caso de requerirlo integrar las notas a pie de página. Extensión: entre 20 y 50 pp.
- Los gráficos, tablas e imágenes deben ir insertadas en el texto y deben numerarse según el orden en que se presentan; asimismo, se debe indicar su contenido y fuente en nota a pie de tabla o imagen.
- Referencias en formato de acuerdo con la séptima edición de APA (solo las fuentes citadas en el texto).

c. Estados de la cuestión:

Se trata de la presentación y la crítica de los antecedentes del objeto de estudio de una línea de investigación, tomando en cuenta su contexto, sus problemas, los hallazgos identificados y la bibliografía existente.

Generalmente, el estado de la cuestión o estado del arte es un estudio previo al desarrollo y al esquema de la investigación que se llevará a cabo. Su importancia consiste en que antes de redactar el protocolo y desarrollar cada capítulo, debe hacerse un análisis de las fuentes y tomar en cuenta el contexto de la línea de investigación elegida. Además, deben recuperarse los hallazgos más significativos que otros investigadores hicieron anteriormente con la finalidad de no repetir los mismos aspectos y avanzar en los nuevos descubrimientos.

El resultado final debe ser un informe que ofrezca una valoración de todo lo analizado, sobre todo de la bibliografía consultada y los hallazgos identificados en aquella.

Xihmai admite estados de la cuestión inéditos con la finalidad de que los investigadores anuncien los proyectos en los que se encuentran trabajando. Los criterios de redacción son los

mismos de los artículos de investigación. Se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos: Título, nombre del autor, introducción, subtítulos en negritas antes de cada apartado o capítulo y referencias de acuerdo con el formato APA séptima edición.

d. Recensiones:

Comentario crítico de una obra literaria o científica con el objetivo de presentar, introducir, destacar, contrastar y analizar los contenidos y argumentos de la misma. En *Xihmai* se aceptan reseñas de obras que pertenezcan al campo de las ciencias humanas y sociales. La extensión deberá oscilar entre las 3 y las 6 cuartillas.

En caso de participar con una recensión, se deberá seguir la siguiente estructura:

- Cabeza. En la primera línea: título de libro en cursivas, nombre completo del autor de este, editorial y año; en la segunda línea: nombre completo del autor de la recesión y su correo electrónico.
- Texto. Extensión máxima es de seis cuartillas y debe dar cuenta del contenido de la obra con detalle y expresar un juicio crítico fundamentado sobre la misma.
- Anexar la imagen de la portada del libro en formato JPG o PNG en excelente resolución.

2.1 El formato de los artículos de investigación, reportes, recensiones y estados de la cuestión deben contener la siguiente estructura y orden:

- Título *Times New Roman* 12 pts., mayúsculas, negritas y centrado.
- Autor(es) del artículo: nombre completo alineado a la derecha; indicar con un asterisco de nota a pie de página el perfil académico y profesional de manera muy concisa, el correo electrónico y el ORCID.
- Resumen en español e inglés *Times New Roman* 10 pts., 150 palabras como máximo y que contenga una síntesis del

propósito, la metodología utilizada y los resultados obtenidos. También deberá indicarse el mes y año de culminación del trabajo.

- Cinco palabras clave que identifiquen el contenido, español e inglés Times New Roman 10 pts. e itálicas.
- Texto en Times New Roman 12 pts., doble espacio, de 20 a 50 cuartillas (incluyendo gráficos y listado de referencias) y alineado a la izquierda, sangría (Indent) a 5 espacios a partir del segundo párrafo.
- Los subtítulos en negrilla deberán ir alineados a la izquierda.

2.2 Las referencias de citas y fuentes de consulta deberán distinguir claramente las contribuciones de otros autores y han de ser presentadas de acuerdo con las normas APA vigentes:

a) Las citas

a.1 Textuales o directas

Se trata de citas en las que se presentan fragmentos o ideas literales de un texto o de un autor. Las palabras o frases omitidas se reemplazan con puntos suspensivos entre corchetes [...]. Se incluye el apellido del autor, el año de la publicación y la página de la que se extrajo la cita textual. Si la fuente citada no tiene paginación, entonces se escribe el número de párrafo. El formato de la cita variará dependiendo del énfasis, ya sea en el autor o en el texto.

a.1.1 Citas cortas

Cuando la cita textual tiene menos de 40 palabras se escribe entre comillas, inmersa en el texto y sin cursiva. Se escribe punto después de finalizar la cita y los datos.

Cita corta basada en el autor:

Toussaint (2000) afirma que la transmisión de informaciones “[...] provenientes de los medios de masas a los líderes, y de éstos a sus seguidores, se denomina ‘flujo de comunicación en dos pasos’” (p. 16).

O bien,

Toussaint (2000, p. 13) señala que: “A partir del funcionalismo surge, por primera vez en la historia de la sociología, el estudio de los medios de masa y de sus efectos en el público”.

Cita corta basada en el texto:

En el proceso de colonización, la resistencia india fue vencida en el terreno militar. “Vencidos por la fuerza, los pueblos indios, sin embargo, han resistido: permanecen como comunidades sociales diferenciadas, con una identidad propia que se sustenta en una cultura particular de la que participan exclusivamente los miembros de cada grupo” (Bonfil, 2001, p. 191).

a.1.2 Cita larga

Cuando la cita textual excede más de 40 palabras se requiere presentarla en un párrafo independiente del texto central, con letra dos puntos más pequeña en tamaño, sin comillas y con sangría de cinco espacios o de 0.5 cm del lado izquierdo en el párrafo completo. Al final de la cita el punto se coloca antes de los datos, a diferencia de las citas con menos de 40 palabras en el que el punto se pone después. De igual forma, la organización de los datos puede variar según donde se ponga el énfasis, al igual que en el caso anterior.

Cita larga basada en el autor:

Como señala Toussaint (2000) sobre la transmisión de informaciones:

[...] provenientes de los medios de masas a los líderes, y de éstos a sus seguidores, se denomina “flujo de comunicación en dos pasos”. Sin embargo, los fenómenos de comunicación en el liderazgo de opinión adquieren el carácter de “pasos múltiples”, debido a la existencia de repetidores de las afirmaciones de los líderes, quienes por su parte también buscarán las opiniones de otras personas (p. 16).

Cita larga basada en el texto:

Al caracterizar el país que hoy tenemos es fundamental considerar que:

[...] México es un país pobre. Que grandes extensiones de tierra no son aptas para un cultivo “moderno” y que otras se han erosionado y producen menos porque se explotaron de manera irracional. Que las cosas han ido hasta el extremo de que nuestra agricultura no cosecha los suficientes productos básicos que se requieren para alimentar a los mexicanos siquiera en el nivel mínimo indispensable. Crece nuestra dependencia por hambre: el país en el que se inventó el maíz importa ahora maíz (Bonfil, 2001, p. 217).

a.2 Parafraseadas o indirectas

Se trata de aquellas citas que expresan el mismo contenido o idea de un autor o un texto, pero con una estructura sintáctica diferente. La cita se incluye en el párrafo sin comillas y no es necesario poner el número de página o párrafo. Debe contener entre paréntesis el apellido del autor –o autores– y el año de edición del libro, revista o publicación en Internet o, en caso de haberse establecido comunicación personal, el año de contacto.

Ejemplo:

En la conferencia impartida por Ruelas Barajas (2006), comentó que en las organizaciones es importante que se dé un equilibrio entre la calidad técnica y la calidad humana.

O bien...

En una conferencia reciente en el Auditorio de la Universidad La Salle Pachuca (Ruelas, 2006) comentó que en las organizaciones es...

a.3 Cita sobre algo que ya ha sido citado

Remite a una cita secundaria o a una cita dentro de una cita. En la fuente consultada se requiere que sea señalada de este modo:

Toussaint (1964 citado en Schramm, 2002) indica que “la fuente puede ser una persona (que habla, escribe, dibuja o hace gestos) o una organización informativa (un periódico, una casa editora, una estación de televisión o un estudio de cine)”.

En el listado de referencias únicamente debe incluirse el texto que se consultó directamente (en este caso, el de Schramm).

a.4 Reglas según número de autores

Cuando la fuente original tiene dos autores, siempre se citan ambos.

Ejemplo:
(Moles y Zeltmann, 1973).

Cuando se trata de una fuente con tres o más autores, desde la primera cita se pone sólo el primer autor y la locución latina *et al.*

Ejemplo:
Best *et al.* (2005) concluyeron que...

a.5 Citas del mismo autor con igual fecha de publicación

Si se utilizan dos fuentes del mismo autor y fueron publicadas en el mismo año, se requiere identificarlas con letra.

Ejemplo:
Phillips (2004a y 2004b) propone una clasificación...

a.6 Citas de trabajos clásicos

Se pone el año de la traducción, además del año del libro que se examinó.

Ejemplo:
(Platón traducido en 1966), Villalobos (2003).

Textos como La Biblia y el Corán, así como las comunicaciones personales (cartas personales, memorándums, mensajes electrónicos) se citan dentro del texto, pero no se incluyen en la lista de referencias.

a.7 Cita de una entrevista

La cita de la información obtenida en una entrevista debe mencionar el apellido del entrevistado, el tema, y la fecha.

Ejemplo:

Arteaga (*Revista Impulsa*, 12 de febrero de 2006).

a.8 Citas web:

Existen dos formas de citar sitios web. La primera se denomina de pasada, menciona el sitio web en el texto, solo se coloca la URL entre paréntesis y no se incorpora la cita en la lista de referencias,

Ejemplo:

Roser Batlle, en su blog (<https://roserbatlle.net/>), ha incorporado diferentes aportes pedagógicos para los docentes.

La segunda forma de citar un sitio web es cuando se hace uso de un texto en particular. La citación se hace de la forma habitual: (apellido, año) o apellido (año) y se incorpora a la lista de referencias.

Ejemplo:

Colmenares (2008) indica que la investigación ha desarrollado dos grandes tendencias: una sociológica y la otra educativa.

a.8.1 Videos de YouTube

Los videos en YouTube son subidos por personas que hicieron el video o que alguien más realizó. Dichas personas utilizan un *Nick name* o su nombre de usuario. La cita en el texto se realiza con el nombre o *Nick name* fuera de los paréntesis y la fecha, que va entre paréntesis.

Nick name o nombre de usuario (año, mes y día).

Ejemplo:

Canal Encuentro (2018, abril 18) da cuenta de la biografía de Silvia Rivera Cusicanqui, indígena aymara que...

a.8.2. Twitter

Nombre de usuario (año, mes y día).

Ejemplo:

Aristegui Noticias (2018, noviembre 22) plantea que La Unión Europea y el Reino Unido llegaron a un acuerdo respecto al Brexit...

a.8.3 Facebook

Nombre de usuario (año, mes y día).

Ejemplo:

La Universidad La Salle Pachuca (2018, noviembre 22) dio a conocer que una estudiante de tercer semestre de la Licenciatura en Diseño Gráfico ganó el tercer lugar internacional en la 5ª Bienal Internacional del Cartel.

b) La lista de referencias

Se comienzan en una página nueva después del texto, pero antes de las tablas, figuras y apéndices. La hoja se titula "Referencias", la primera letra con mayúscula, todo en negritas y el texto centrado.

La lista de referencias completa debe tener un interlineado a doble espacio. Se colocan alfabéticamente por apellido paterno del autor y cada una deberá tener sangría francesa (la primera línea se orienta hacia la izquierda y las líneas siguientes poseen sangría), se incluyen todos aquellos textos que fueron enunciados durante la redacción del informe de investigación, artículo o estado de la cuestión.

Los URL deben estar habilitados como hipervínculos, para poder darles click e ir directo a la fuente citada.

b.1 Libro

Apellido, Inicial del nombre. (Año de publicación). *Título del libro en cursivas*. Editorial.

Ejemplo:

Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.

b.1.1 Libro con editor, compilador o coordinador

Apellido, Inicial del nombre (Ed.). (Año de la publicación). *Título del libro en cursivas*. Editorial.

Ejemplo:

Schuessler, M. y M. Capistrán (Coords.). (2010). *México se escribe con J. Una historia de la cultura gay*. Planeta.

b.1.2 Libro electrónico con DOI

El DOI (*Digital Object Identifier*) es un identificador de artículos en revistas, capítulos de libro o un libro sin importar la URL, de modo que, si ésta cambia, se puede encontrar el objeto digital.

Apellido, Inicial del nombre. (Año de la publicación). *Título del libro en cursivas*. DOI.

Ejemplo:

Shotton, M. A. (1989). *Computer addition?* <http://doi.org/10.1035/4848499>.

b.1.3 Libro electrónico sin DOI

Apellido, Inicial del nombre. (Año de la publicación). *Título del libro en cursivas*. Nombre del sitio. URL.

Ejemplo:

Hearn, L. (2004). *El niño que dibujaba gatos*. Narrativa Extranjera. [https://technisupp-65a46.firebaseio.com/28/El-Ni%C3%91O-Que-Dibujaba-Gatos-\(2%C2%AA-Ed\).pdf](https://technisupp-65a46.firebaseio.com/28/El-Ni%C3%91O-Que-Dibujaba-Gatos-(2%C2%AA-Ed).pdf)

b.2 Capítulo dentro de un libro compilado

Apellido del autor del capítulo, Inicial del nombre (año de la publicación). Título del capítulo entre comillas, En Apellido del compilador (Ed). *Título del libro en cursivas* (pp. xx-xx). Editorial.

Ejemplo:

Arriagada, I. (2010) “Familias sin futuro o futuros de las familias”, En Lerner S. y L. Melgar (Coords.) *Familias en el siglo XXI: realidades diversas y políticas públicas*. Universidad Nacional Autónoma de México / El Colegio de México.

b.3 Publicaciones periódicas

Son publicaciones en diferente formato (diario, revistas, fascículos) que se editan y distribuyen con regularidad.

Apellido, inicial del nombre. (Año de la publicación). Título del artículo. *Nombre de la revista en cursivas*, volumen (número), pp-pp.

Ejemplo:

Montoya, M. (2014). Máscaras y trenzas: reflexiones un proyecto de identidad y análisis a través de veinte años. *Chicana/o-Latina/o Law Review*, 32(2), 7-39.

b.3.1 Publicación electrónica periódica con DOI

Apellido, inicial del nombre. (Año de la publicación). Título del artículo. *Nombre de la revista en cursiva*, volumen (número), pp-pp.
DOI

Ejemplo:

Ryan, M. & Berkowitz, D. (2009). Constructing Gay and Lesbian Parent Families. “Beyond the Closet”. *Qualitative Sociology*, 32 (2), 153-172. <http://doi.org/10.1007/s11133-009-9124-6>

b.3.2 Publicación electrónica sin DOI

Apellido, inicial del nombre (Año de la publicación). Título del artículo. *Nombre de la revista en cursivas*, volumen (número), pp-pp. Nombre del sitio. URL

Ejemplo:

Scott, J. (1991). The Evidence of Experience. *Critical Inquiry*, 17 (4), 773-797. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/1343743>

b. 4 Disertaciones doctorales, tesis de maestría y pregrado

Son trabajos académicos que tienen como propósito contribuir al conocimiento en una disciplina científica en particular.

Apellido, N. (Año). Título del trabajo [Trabajo de grado, Tesis de maestría o Tesis doctoral, Nombre de la institución que concede el título]. Nombre del repositorio. URL.

Ejemplo:

Reyes, M. (2013). Liderazgo comunitario y capital social: una aproximación desde el campo biográfico. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/129380/mireide1.pdf>

b. 5 Redes sociales

Se trata de publicaciones que se retoman de diferentes redes sociales.

b.5.1 Facebook

Nombre de usuario (Año, mes y día). El post íntegro. [Actualización Facebook]. URL.

Ejemplo:

Roldán. C. (2018, noviembre 21)

<http://aldianoticias.mx/2018/11/20/comparece-titular-de-seph-en-congreso-local/> [Facebook Update]

https://www.facebook.com/roldanramos/posts/1908437839272366?comment_id=1908477005935116¬if_id=1542844248716512¬if_t=feedback_reaction_generic

b.5.2 Twitter

Nombre de usuario. (Año, mes y día). Tuit íntegro [Tuit]. URL.

Ejemplo:

Villamil, Jenaro (2018, noviembre 22). El partido de las sillas voladoras. El PRD. Genial cartón de [@monerohernandez](#) [#MonerosLaJornada](#) [Tuit].

<https://twitter.com/jenarovillamil/status/1065669078260568065>

b.5.3 Videos de Internet (YouTube, Vimeo, Dailymotion, etc.)

Apellido, N. [Nombre de usuario]. (Año, mes y día). *Título del video* [Archivo de video]. Plataforma de ubicación. URL.

Ejemplo:

Canal Encuentro (2018, abril 18). *Historias debidas VIII: Silvia Rivera Cusicanqui (capítulo completo)* [Archivo de video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=1q6HfhZUGhc>

b.5.4 Mensaje publicado en un blog

Apellido, N. (Año, mes y día). Título del mensaje [Descripción de la forma]. *Nombre del sitio*. URL.

Ejemplo:

Altamirano, I. (2020, septiembre 8). Biblioterapia [Mensaje en un blog]. *Publicaciones La Salle Pachuca*.

[https://editoriallasallep.blogspot.com/2020/09/biblioterapia.htm](https://editoriallasallep.blogspot.com/2020/09/biblioterapia.html)

l

b.6 Medios Gráficos

Como fotografías, imágenes o pinturas.

b.6.1 Imagen de internet

Apellido, N. del autor/artista. (Año). *Título de la obra* [Formato]. Repositorio de ubicación. URL.

Ejemplo:

Eisenstaedt, A. (1945). *V-I Day in Times Square (El beso)* [Fotografía].

<https://mott.pe/noticias/wp-content/uploads/2017/10/EL-BESO-e1507994471865.jpg>

b.6.2 Imagen u obra de exposición

Apellido, N. del autor/artista. (Año). *Título de la obra* [Formato]. Lugar donde está expuesta, Ciudad, País.

Ejemplo:

Klimt, G. (1908-1909). *The Kiss* [Pintura al óleo]. Österreichische Galerie Belvedere, Viena, Austria.

b.7 Medios Sonoros

Estos materiales son aquellos medios de comunicación que son percibidos por el oído.

b.7.1 Música (canciones)

Apellido, N. o nombre de agrupación. (Año del Copyright). Título de la canción. En *título del álbum*. [Medio de grabación: disco compacto, casete, etc.]. Casa discográfica.

Ejemplo:

Winehouse, A. (2006). Rehab. En *Back to black*. [CD]. Island Records.

b.7.2 Música (CD's, DVD's, vinilos, etc.)

Apellido, N. (Año del Copyright). *Título de la obra* [Medio utilizado]. Casa publicadora.

Ejemplo:

Winehouse, A. (2006). *Back to black*. [CD]. Island Records.

b.7.3 Podcast

Apellido, N. (Productor). (Año, mes y día). *Título del podcast* [Audio podcast]. URL

Ejemplo:

Magnet, C. (Productora). Un pueblo sin memoria es un pueblo sin futuro [Audio podcast]. <https://copadas.subela.cl/episodes/t6-6-un-pueblo-sin-memoria-es-un-pueblo-sin-futuro-s1!f1cd4#t=2>

b.8 Medios Audiovisuales

Películas, series, programas de TV y demás contenido similar.

b.8.1 Película

Apellido, N. (director). (Año). *Título de la película* [película]. Productora (si son varias se separan por punto y coma).

Ejemplo:

Avildsen, J. G. (director). (1976). *Rocky* [Película]. Chartoff-Winkler Productions.

b.8.2 Película en otro idioma

Apellido, N. (director). (Año). *Título original de la película* [Nombre traducido] [película]. Productora (si son varias se separan por punto y coma).

Ejemplo:

Hamer, B. (director). (2003). *Salmer fra kjøkkenet*. [Historias de la Cocina]. BulBul Films A/S; Bob Film Sweden AB; Norwegian Film Fund/Norks Filmfond.

b.8.3 Serie de televisión o streaming

Apellido, N. (Productor(a) ejecutivo(a)). (Año). *Nombre de la serie* [tipo]. Productora (si son varias se separan por punto y coma).

Ejemplo:

Gilligan, V., Johnson, M. y MacLaren, M. (Productores ejecutivos). (2008–2013). *Breaking Bad* [Serie de Televisión]. High Bridge Entertainment; Gran Via Productions; Sony Pictures Television.

b.8.4 Episodio de un programa de TV o streaming

Apellido, N. (Guionista). Apellido, N. (Productor). (Año, mes y día). Nombre del episodio (# de temporada y # de episodio) [tipo]. Apellido, N. (Productor(a) ejecutivo(a)). *Nombre de la serie o programa*. Productora (si son varias se separan por punto y coma).

Ejemplo:

Shiban, J. (Productor y Guionista). (25 de abril de 2010). Sunset (Temporada 3, Episodio 5) [Episodio de serie de televisión]. En Gilligan, V., Johnson, M. y MacLaren, M. (Productores ejecutivos). *Breaking Bad*. High Bridge Entertainment; Gran Via Productions; Sony Pictures Television.

b.9 Webinar y grabación

Apellido, N. (año). *Título del webinar o grabación* [Tipo de material].
Nombre de la fuente. URL.

Ejemplo:

Ayla, R. (2020). *Webinar sobre el cuidado interprofesional en salud para el siglo XXI*. [Webinar]. Organización Panamericana de la Salud.

<https://www.campusvirtualsp.org/es/webinar/webinar-sobre-el-cuidado-interprofesional-en-salud-para-el-siglo-xxi>

b.10 Fuentes Jurídicas

Las referencias legales deben asumirse de modo distinto a las citas de autores de investigación ya que tiene diferencias notables en su estilo y debe ser respetada la manera estándar de citación para todas las disciplinas del derecho.

b.10.1 Constitución Política

Nombre oficial de la Constitución [abreviación]. Artículo específico citado, § (sección o párrafo). Fecha de promulgación.

Ejemplo:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. [C.M.] art. 1., § 1. 1917.

b.10.2 Leyes de la República

Nombre/Número y año de la ley. Asunto. Fecha de promulgación. Número en el Diario Oficial.

Ejemplo:

Ley Federal de Telecomunicación y Radiodifusión de 2014. La presente Ley tiene por objeto regular el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico. 14 de julio de 2014. DOF 15-06-2018

b.10.3 Códigos

Título oficial del Código [abreviación]. Número y año de la ley a que corresponde. Artículo(s) citado(s). Fecha de promulgación (país).

Ejemplo:

Código de Comercio [C.C]. Decreto Ejecutivo del 4 de junio de 1887. Art. 1 1996 última reforma. (México).

b.10.4 Tratados y/o acuerdos internacionales.

Acuerdos o tratados entre dos o tres participantes civiles u organizaciones: Nombre del tratado o del acuerdo. Asunto del tratado. Participantes (X – Y). Artículo. Fecha.

Acuerdos o tratados multilaterales: Nombre del tratado o de la convención. Artículo. Fecha.

Ejemplo:

Convención de Ginebra relativo al trato debido a los prisioneros de guerra. Artículo 3º. 12 de agosto de 1949.

b.11 Seminarios, Congresos, Simposios o Conferencias

Apellido, N. (Año, mes y día). *Título de la ponencia* [tipo]. Nombre del evento. Nombre del lugar, Ciudad, País.

Ejemplo:

Sánchez, C., Ayala, D. y Bocarosa, E. (17-29 de noviembre de 2018). *La biodiversidad y la supervivencia humana en la tierra* [Discurso principal]. Conferencia de las Naciones Unidas, Sharm, El-Sheikh, Egipto.

b.12 App (aplicación móvil)

Apellido, N. (del individuo o grupo que posee los derechos del software). (Año). *Nombre de la App* (Versión) [Tipo]. Nombre de la tienda. URL.

Ejemplo:

MH Riley Ltd. (2020). *Spending Tracker* (2.3.1) [Aplicación móvil].
Google Play.

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mhriley.spendingtracker&hl=en_US

3. Gráficos o tablas integradas al trabajo en el espacio correspondiente donde han de aparecer, numeradas en forma seriada. En el caso de imágenes, han de ser enviadas en formato JPEG para que se mantengan los colores, la proporción y el tamaño originales.

A pie del gráfico, tabla o imagen, se debe señalar el título o la breve explicación de su contenido, autor(a) de la misma y la fuente de donde se extrajo. Es responsabilidad de cada autor la tramitación de los permisos correspondientes para el uso de gráficos e imágenes en la publicación.

4. A partir del año 2020 la revista cambia su licenciamiento a *Open Access*, por lo que ya no es necesario ceder los derechos del texto. Se entiende que el autor envía su artículo por decisión propia y está de acuerdo con el licenciamiento de la revista que no tiene fines de lucro. Únicamente, requerimos los datos del autor para integrarlos en el texto que serían: nombre completo del autor, formación académica, correo electrónico, breve reseña de la actividad profesional y ORCID. Así como especificar si su investigación fue financiada por alguna institución o por medios propios.
5. La revista también cambia su formato de impreso a digital. Se podrá consultar la colección de tomos en la página <https://revistas.lasallep.edu.mx/index.php/xihmai>
6. Los documentos se adaptarán a las normas de edición de la revista, con una extensión de entre 20 y 50 cuartillas a doble espacio incluyendo tablas, gráficos y fuentes de consulta. Se podrán hacer las correcciones de estilo que contribuyan a mejorar la redacción del texto.

7. Se realizará el siguiente proceso para valorar la calidad de los trabajos a publicar: sólo se llevarán al sistema de arbitraje aquellas aportaciones que cumplan estrictamente las indicaciones antes descritas, mismas que serán revisadas en dictamen interno por un evaluador; si la primera valoración es satisfactoria, se enviará a arbitraje de dos pares especialistas académicos para dictamen externo, quienes evaluarán en la modalidad doble ciego los trabajos de acuerdo con los criterios de pertinencia, originalidad, congruencia teórica y aporte académico. Se determinarán de manera anónima tres posibles fallos: publicable, publicable con modificaciones o no publicable. En caso de discrepancia sobre la evaluación, se enviará a un tercer dictamen para definir su publicación. El dictamen final se le hará saber por escrito al autor, mismo que será inapelable. En caso de ser publicable con modificaciones, se indicará de manera específica lo que habría que corregir otorgando 20 días hábiles más para devolver la versión final del mismo. En otro plazo no mayor a 20 días hábiles, se le indicará la valoración final establecida por uno de los dictaminadores.

Serán publicados seis o siete textos que obtengan dos evaluaciones positivas de las revisiones internas y externas y se encuentren ajustados a los criterios de la convocatoria y normas de publicación de la revista.

8. Las aportaciones sometidas al proceso de evaluación interna y externa podrán entregarse en forma personal en la Universidad La Salle Pachuca, campus la Concepción, Coordinación de Publicaciones Editoriales; ser enviados por e-mail al contacto de la revista xihmai@lasallep.edu.mx o bien, ser ingresados por l@s autor@s al sistema Open Journal (OJS) de la revista *Xihmai*, generando previamente el registro en el mismo: <https://revistas.lasallep.edu.mx/index.php/xihmai/about/submissions> completando todos los campos del formulario de registro como autor. Se enviará una copia de resguardo al correo de la revista xihmai@lasallep.edu.mx El autor ha de guardar el usuario y contraseña del OJS para poder acceder al sistema las veces que lo requiera, ya que sólo él posee y tiene acceso a dichos datos.

Universidad la Salle Pachuca
Coordinación de Publicaciones Editoriales
Av. San Juan Bautista de La Salle No. 1,
San Juan Tilcuautla, Mpio. San Agustín Tlaxiaca,
Hgo. C. P. 42160.
Teléfono (+ 52 771) 7170213, ext. 1144.

Dirección electrónica:
xihmai@lasallep.edu.mx

Sitio web para consultar la revista:
www.lasallep.edu.mx

Responsable de la revista:
Jessica N. Enciso Arredondo
jnenciso@lasallep.edu.mx

Diagramación:

Periceli Arteaga Santillán
Linearte
Dr. José Ma. Bandera No. 301, Col. Doctores
Pachuca, Hgo. México.

XIHMAI¹ PUBLICATION RULES

Xihmai magazine is a biannual, refereed, humanistic publication, specialized in studies on social transformation in the areas of social sciences and humanities, aimed at researchers, academics and students interested in these fields of knowledge. It is indexed in the Latindex directory (UNAM)² and in the Dialnet repository (Universidad de la Rioja). ISSN: 1870-6703.

Collaborations are subject to the following conditions:

1. Original works that are not proposed simultaneously for other publications.
2. Research reports, research articles, states of the question and reviews may be submitted as follows:

a. Investigation reports:

The investigation report is the last step of an investigation. Two are the main characteristics: reliability and objectivity.

The most general parts that it must have:

- Cover page. Includes general data (author, title of the work, institution to which the author belongs, etc.).
- Introduction. It should include the purpose of the work, its importance, and a summary of the methodology, study period, and conclusions.
- Body. The description of the procedures, type of analysis (qualitative / quantitative), frameworks (theoretical and conceptual), applied instruments, statistical results if applicable, interpretation of the data should be included.
- Conclusions or results. Statement of the results or conclusions reached. The unity between hypothesis and results should be clear in this section. The report must include

¹ Humanity in *hñahñü*.

² Bibliographic information system on serial and periodic scientific publications, produced in Latin America, Caribe, Spain and Portugal.

both the main contributions to the subject and its scope and limitation.

- References used. It must be cited under the APA (American Psychological Association) standards in its seventh version.
- Annexes. If there were.

b. Research articles:

Original scientific text that communicates theoretical and / or empirical findings in the fields of knowledge of the social sciences and humanities, through an argumentative apparatus and a methodology used, thereby contributing to the generation of new knowledge and / or its application, as well as new theoretical and methodological perspectives in each field of science.

Partial research reports, documentary research studies that systematize the well-founded treatment of a relevant topic, reflections derived from an argumentative discussion on issues of social controversy, case study reports or results of an intervention, pedagogical proposals with applied methodology may be presented. as an alternative response to a teaching situation or didactic experiences that recover what happened in a descriptive and critical way and that contribute to the reflection of social situations.

Structure of the articles:

- Qualification. That frame the content of the work (Spanish and English).
- Name of the author (s) with an asterisk at the bottom of the page stating their professional training, institution of affiliation, email and ORCID.
- Keywords. Five relevant keywords in the knowledge area of the article (Spanish and English).
- Resume. No more than 150 words. If it is a partial research report, case study or intervention, indicate the date it began and ended, as well as the participating institutions (Spanish and English).

- Content: Introduction, theoretical framework, methodological framework, partial or results with discussion and conclusions. Include citations integrated into the text of at least 25 references and, if required, integrate the footnotes. Extension: between 20 and 50 pp.
- Graphics, tables, and images must be inserted in the text and must be numbered according to the order in which they are presented; Likewise, its content and source must be indicated in a footnote to the table or image.
- References in format according to the 7th edition of APA (only the sources cited in the text).

c. States of the question:

It is about the presentation and criticism of the antecedents of the object of study of a line of research, considering its context, its problems, the identified findings, and the existing bibliography.

Generally, the state of the art or state of the art is a study prior to the development and outline of the research to be carried out. Its importance is that before drafting the protocol and developing each chapter, an analysis of the sources must be made and the context of the chosen line of research must be considered. In addition, the most significant findings that other researchers made previously must be recovered in order not to repeat the same aspects and advance in the new discoveries.

The result should be a report that offers an assessment of everything analyzed, especially the bibliography consulted, and the findings identified therein.

Xihmai admits unpublished states of the question for researchers to announce the projects they are working on. The writing criteria are the same for research articles. It is suggested to consider the following aspects: Title, author's name, introduction, subtitles in bold before each section or chapter and references according to the APA format, seventh edition.

d. Reviews:

Critical comment on a literary or scientific work with the aim of presenting, introducing, highlighting, contrasting, and analyzing its contents and arguments. In *Xihmai*, reviews of works that belong to the field of human and social sciences are accepted. The extension should range between 3 and 6 pages.

In case of participating with a review, the following structure must be followed:

- Header. In the first line: title of the book in italics, full name of the author of the book, publisher, and year; in the second line: full name of the author of the recession and his email.
- Text. Maximum length is six pages and must give an account of the content of the work in detail and express a well-founded critical judgment on it.
- Attach the image of the book cover in JPG or PNG format in excellent resolution.

2.1 The format of the research articles, reports, reviews, and states of the question must contain the following structure and order:

- Title Times New Roman 12 pts., Capital letters, bold and centered.
- Author (s) of the article: full name aligned to the right; indicate with a footnote asterisk the academic and professional profile in a very concise way, the email and the ORCID.
- Summary in Spanish and English Times New Roman 10 pts., 150 words maximum and containing a synthesis of the purpose, the methodology used, and the results obtained. The month and year of completion of the work must also be indicated.
- Five keywords that identify the content, Spanish and English Times New Roman 10 pts. and italics.
- Text in Times New Roman 12 pts., Double spaced, from 20 to 50 pages (including graphics and list of references) and aligned to the left, indentation (Indent) to 5 spaces from the second paragraph.

- Subtitles in bold must be aligned to the left.

2.2 References of citations and sources of consultation must clearly distinguish the contributions of other authors and must be presented in accordance with current APA standards:

a) Quotes

a.1 Textual or direct

These are quotes in which literal fragments or ideas of a text or an author are presented. Missed words or phrases are replaced with ellipsis in brackets [...]. The author's last name, the year of publication, and the page from which the quotation was taken are included. If the cited source has no pagination, then the paragraph number is written. The format of the citation will vary depending on the emphasis, either on the author or in the text.

a.1.1 Short quotes

When the textual quotation is less than 40 words, it is written in quotation marks, immersed in the text and without italics. A point is written after the end of the appointment and the data.

Short quote based on the author:

Toussaint (2000) affirms that the transmission of information “[...] from the mass media to the leaders, and from them to their followers, is called ‘two-step communication flow’” (p. 16).

O well,

Toussaint (2000, p. 13) points out that: “From functionalism arises, for the first time in the history of sociology, the study of the mass media and its effects on the public”.

Short quote based on the text:

In the process of colonization, the Indian resistance was defeated on the military level. "Overcome by force, the Indian peoples, however, have resisted: they remain as differentiated social communities, with their own identity that is sustained by a particular culture in which the members of each group participate exclusively" (Bonfil, 2001, p 191).

a.1.2 Long quote

When the textual quotation exceeds more than 40 words, it is required to present it in a separate paragraph from the central text, with a font two points smaller in size, without quotation marks and with an indentation of five spaces or 0.5 cm on the left side in the entire paragraph. At the end of the quotation the period is placed before the data, unlike in citations with less than 40 words in which the period is placed after the data. Similarly, the organization of the data may vary depending on where the emphasis is placed, as in the previous case.

Long quote based on the author:

As Toussaint (2000) points out about the transmission of information:

[...] From the mass media to the leaders, and from these to their followers, it is called a “two-step communication flow”. However, the phenomena of communication in opinion leadership acquire the character of “multiple steps”, Due to the existence of repeaters of the assertions of the leaders, you want to their part will also seek the opinions of other people (p. 16).

Long quote based on the text:

When characterizing the country, we have today, it is essential to consider that:

[...] Mexico is a poor country. Those large areas of land are not suitable for a “modern” crop and that others have eroded and produced less because they were exploited in an irrational way. Those things have gone to the extreme that our agriculture does not harvest enough basic products that are required to feed Mexicans even at the minimum essential level. Our dependence on hunger grows: the country in which corn was invented now imports corn (Bonfil, 2001, p. 217).

a.2 Paraphrased or indirect

These are those quotes that express the same content or idea of an author or a text, but with a different syntactic structure. The quotation is included in the paragraph without quotation marks, and it is not necessary to put the page or paragraph number. It must contain in parentheses the last name of the author –or

authors– and the year of publication of the book, magazine, or publication on the Internet or, in case of personal communication, the year of contact.

Example:

In the conference given by Ruelas Barajas (2006), he commented that in organizations it is important to find a balance between technical quality and human quality.

O well,

In a recent conference at the La Salle Pachuca University Auditorium (Ruelas, 2006) he commented that in organizations it is...

a.3 Quote about something that has already been cited

Forwards to a secondary appointment or to an appointment within an appointment. The source consulted requires that it be indicated in this way:

Toussaint (1964 cited in Schramm, 2002) indicates that “the source can be a person (who speaks, writes, draws or makes gestures) or an information organization (a newspaper, a publishing house, a television station or a film studio) ”.

Only the text that was consulted directly (in this case, that of Schramm) should be included in the list of references.

a.4 Rules according to number of authors

When the original source has two authors, both are always cited.

Example:

(Moles and Zeltmann, 1973).

When it comes to a source with three or more authors, from the first citation, only the first author and the Latin phrase *et al.*

Example:

Best *et al.* (2005) concluded that ...

a.5 Citations of the same author with the same publication date

If two sources by the same author are used and they were published in the same year, it is required to identify them with letters.

Example:

Phillips (2004a and 2004b) proposes a classification ...

a.6 Quotations from classical works

The year of the translation is entered, in addition to the year of the book that was examined.

Example:

(Plato translated in 1966), Villalobos (2003).

Texts such as the Bible and the Koran, as well as personal communications (personal letters, memoranda, electronic messages) are cited within the text, but are not included in the reference list.

a.7 Quote from an interview

The citation of the information obtained in an interview should mention the last name of the interviewee, the subject, and the date.

Example:

Arteaga (Impulsa Magazine, February 12, 2006).

a.8 Web appointments:

There are two ways to cite websites. The first one is called in passing, it mentions the website in the text, only the URL is placed in parentheses and the citation is not incorporated into the list of references,

Example:

Roser Batlle, on his blog (<https://roserbatlle.net/>), has incorporated different pedagogical contributions for teachers.

The second way to cite a website is when using a particular text. The citation is made in the usual way: (surname, year) or surname (year) and is incorporated into the list of references.

Example:

Colmenares (2008) indicates that the research has developed two major trends: one sociological and the other educational.

a.8.1 YouTube Videos

Videos on YouTube are uploaded by people who made the video or someone else made it. Such people use a Nick name or their username. The in-text citation is made with the name or Nick name outside the parentheses and the date, which is enclosed in parentheses.

Nick name or username (year, month, and day)

Example:

Canal Encuentro (2018, April 18) gives an account of the biography of Silvia Rivera Cusicanqui, an Aymara indigenous who...

a.8.2. Twitter

Username (year, month, and day).

Example:

Aristegui Noticias (2018, November 22) states that the European Union and the United Kingdom reached an agreement regarding Brexit ...

a.8.3 Facebook

Username (year, month, and day).

Example:

La Salle Pachuca University (2018, November 22) announced that a third-semester student of the Bachelor of Graphic Design won the third international place in the 5th International Poster Biennial.

b) The list of references

They start on a new page after the text, but before the tables, figures, and appendices. The sheet is titled "References", the first letter is capitalized, all in bold and the text centered.

The complete reference list must have a double-spaced line spacing. They are placed alphabetically by the paternal surname of the author and each one must have French indentation (the first line is oriented to the left and the following lines are indented), all those texts that were stated during the writing of the research report, article, or state of the matter.

The URLs must be enabled as hyperlinks, to be able to click them and go directly to the cited source.

b.1 Book

Last name, Initial of the first name. (Year of publication). *Title of the book*. Editorial.

Example:

Kerlinger, F. (2002). *Behavioral research. Research methods in social sciences*. McGraw-Hill.

b.1.1 Book with editor, compiler, or coordinator

Surname, Initial of the first name (Ed.). (Year of publication). *Title of the book*. Editorial.

Example:

Schuessler, M. and M. Capistrán (Coords.). (2010). *Mexico is written with J. A history of gay culture*. Planet.

b.1.2 Electronic book with DOI

The DOI (Digital Object Identifier) is an identifier of articles in magazines, book chapters or a book regardless of the URL, so that if it changes, the digital object can be found.

Last name, Initial of the first name. (Year of publication). *Title of the book*. DOI.

Example:

Shotton, M. A. (1989). *Computer addition?* <http://doi.org/12.1035/4848499>.

b.1.3 Electronic book without DOI

Last name, Initial of the first name. (Year of publication). *Title of the book*. Name of the site. URL.

Example:

Hearn, L. (2004). *The boy who drew cats. Foreign Narrative*.
[https://technisupp-65a46.firebaseio.com/28/El-Ni%C3%91O-Que-Dibujaba-Gatos-\(2%C2%AA-Ed\).pdf](https://technisupp-65a46.firebaseio.com/28/El-Ni%C3%91O-Que-Dibujaba-Gatos-(2%C2%AA-Ed).pdf)

b.2 Chapter within a compiled book

Chapter author's last name, initial of the name (year of publication). Chapter title in quotation marks, In Compiler's last name (Ed). *Title of the book*. (pp-pp). Editorial.

Example:

Arriagada, I. (2010) "Families without a future or future of families", In Lerner S. and L. Melgar (Coords.) *Families in the XXI century: diverse realities and public policies*. (pp. 67-92). National Autonomous University of Mexico / El Colegio de México.

b.3 Periodicals

They are publications in different formats (newspaper, magazines, fascicles) that are published and distributed regularly.

Surname, initial of the name. (Year of publication). Article title. *Name of the journal*, volume (number), pp-pp.

Example:

Montoya, M. (2014). Masks and braids: reflections a project of identity and analysis through twenty years. *Chicana / o-Latina / o Law Review*, 32 (2), 7-39.

b.3.1 Periodic electronic publication with DOI

Surname, initial of the name. (Year of publication). Article title. *Name of the journal*, volume (number), pp-pp. DOI

Example:

Ryan, M. & Berkowitz, D. (2009). Constructing Gay and Lesbian Parent Families. "Beyond the Closet". *Qualitative Sociology*, 32 (2), 153-172. <http://doi.org/10.1007/s11133-009-9124-6>

b.3.2 Electronic publication without DOI

Surname, first initial (Year of publication). Article title. *Name of the journal*, volume (number), pp-pp. Name of the site. URL.

Example:

Scott, J. (1991). The Evidence of Experience. *Critical Inquiry*, 17 (4), 773-797. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/1343743>.

b. 4 Doctoral dissertations, master's, and undergraduate theses

They are academic works whose purpose is to contribute to knowledge in a particular scientific discipline.

Surname, N. (Year). *Title of the work* [Degree work, Master's thesis or Doctoral thesis, Name of the institution that grants the title]. Name of the repository. URL.

Example:

Reyes, M. (2013). *Community leadership and social capital: an approach from the biographical field*. [Doctoral Thesis, Autonomous University of Barcelona].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/129380/mire1de1.pdf>

b. 5 Social networks

These are publications that are taken from different social networks.

b.5.1 Facebook

Username (Year, month, and day). The entire post. [Facebook update]. URL.

Example:

Roldan. C. (2018, November 21)

<http://aldianoticias.mx/2018/11/20/comparece-titular-de-seph-en-congreso-local/> [Facebook Update].

https://www.facebook.com/roldanramos/posts/1908437839272366?comment_id=1908477005935116¬if_id=1542844248716512¬if_t=feedback_reaction_generic

b.5.2 Twitter

Username. (Year, month, and day). Whole tweet [tweet]. URL.

Example:

Villamil, Jenaro (2018, November 22). The party of the flying chairs. The PRD. Great cardboard from @monerohernandez #MonerosLaJornada [Tweet].

<https://twitter.com/jenarovillamil/status/1065669078260568065>

b.5.3 Internet videos (YouTube, Vimeo, Dailymotion, etc.)

Last name, N. [Username]. (Year, month, and day). *Video title* [Video file]. Location platform. URL.

Example:

Canal Encuentro (2018, April 18). *Due Stories VIII: Silvia Rivera Cusicanqui (full chapter)* [Video file]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=1q6HfhZUGhc>

b.5.4 Message posted on a blog

Surname, N. (Year, month, and day). Message title [Description of the form]. *Name of the site*. URL.

Example:

Altamirano, I. (2020, September 8). Biblioterapia [Post in a blog].

La Salle Pachuca Publications.

<https://editoriallasallep.blogspot.com/2020/09/biblioterapia.htm>

|

b.6 Graphic Media

Such as photographs, pictures, or paintings.

b.6.1 Internet image

Last name, N. of the author / artist. (Year). *Title of the work* [Format]. Location repository. URL.

Example:

Eisenstaedt, A. (1945). *V-J Day in Times Square (The kiss)* [Photography].

<https://mott.pe/noticias/wp-content/uploads/2017/10/EL-BESO-e1507994471865.jpg>

b.6.2 Image or exhibition work

Last name, N. of the author / artist. (Year). *Title of the work* [Format]. Place where it is exposed, City, Country.

Example:

Klimt, G. (1908-1909). *The Kiss* [Oil Painting]. Österreichische Galerie Belvedere, Vienna, Austria.

b.7 Sound Media

These materials are those means of communication that are perceived by the ear.

b.7.1 Music (songs)

Last name, N. or name of grouping. (Copyright year). *Song title*. In album title. [Recording medium: compact disc, cassette, etc.]. Record company.

Example:

Winehouse, A. (2006). *Rehab*. In Back to black. [CD]. Island Records.

b.7.2 Music (CDs, DVDs, vinyls, etc.)

Surname, N. (Copyright Year). *Title of the work* [Medium used].
Publishing house.

Example:

Winehouse, A. (2006). *Back to black*. [CD]. Island Records.

b.7.3 Podcast

Surname, N. (Producer). (Year, month, and day). *Podcast title*
[Audio podcast]. URL

Example:

Magnet, C. (Producer). *A people without memory, are people without
a future* [Audio podcast]. <https://copadas.subela.cl/episodes/t6-6-un-pueblo-sin-memoria-es-un-pueblo-sin-futuro-s1!f1cd4#t=2>

b.8 Audiovisual Media

Movies, series, TV shows and other similar content.

b.8.1 Movie

Surname, N. (director). (Year). *Title of the film* [film]. Producer (if
there are several they are separated by semicolons).

Example:

Avildsen, J. G. (director). (1976). *Rocky* [film]. Chartoff-Winkler
Productions.

b.8.2 Movie in another language

Surname, N. (director). (Year). *Original title of the film* [Translated
name] [film]. Producer (if there are several they are separated by
semicolons).

Example:

Hamer, B. (director). (2003). *Salmer fra kjøkkenet*. [Kitchen
Stories]. BulBul Films A / S; Bob Film Sweden AB; Norwegian Film
Fund / Norks Filmfond.

b.8.3 Television series or streaming

Last name, N. (Executive Producer). (Year). *Series name* [type].
Producer (if there are several they are separated by semicolons).

Example:

Gilligan, V., Johnson, M. and MacLaren, M. (Executive Producers). (2008–2013). *Breaking Bad* [Television Series]. High Bridge Entertainment; Gran Via Productions; Sony Pictures Television.

b.8.4 Episode of a TV or streaming program

Surname, N. (Screenwriter). Surname, N. (Producer). (Year, month, and day). Episode name (season # and episode #) [type]. Last name, N. (Executive Producer). *Name of the series or program*.
Producer (if there are several they are separated by semicolons).

Example:

Shiban, J. (Producer and Screenwriter). (April 25, 2010). Sunset (Season 3, Episode 5) [Television series episode]. In Gilligan, V., Johnson, M. and MacLaren, M. (Executive Producers). *Breaking Bad*. High Bridge Entertainment; Gran Via Productions; Sony Pictures Television.

b.9 Webinar and recording

Surname, N. (year). *Title of the webinar or recording* [Type of material]. Name of the source. URL.

Example:

Ayla, R. (2020). *Webinar on interprofessional health care for the 21st century*. [Webinar]. Panamerican Health Organization. <https://www.campusvirtualsp.org/es/webinar/webinar-sobre-el-cuida-interprofesional-en-salud-para-el-siglo-xxi>

b.10 Legal Sources

Legal references should be assumed differently from citations of research authors since they have notable differences in their style and the standard way of citation must be respected for all disciplines of law.

b.10.1 Political Constitution

Official name of the Constitution [abbreviation]. Specific article cited, § (section or paragraph). Date of enactment.

Example:

Political Constitution of the United Mexican States. [C.M.] art. 1., § 1. 1917.

b.10.2 Laws of the Republic

Name / Number and year of the law. Affair. Date of enactment. Number in the Official Gazette.

Example:

Federal Telecommunication and Broadcasting Law of 2014. The purpose of this Law is to regulate the use, exploitation, and exploitation of the radioelectric spectrum. July 14, 2014. DOF 06-15-2018

b.10.3 Codes

Official title of the Code [abbreviation]. Number and year of the law to which it corresponds. Cited article (s). Date of promulgation (country).

Example:

Commercial Code [C.C]. Executive Decree of June 4, 1887. Art. 1 1996 last reform. (Mexico).

b.10.4 International treaties and / or agreements.

Agreements or treaties between two or three civil participants or organizations: Name of the treaty or agreement. Subject of the treaty. Participants (X - Y). Article. Date.

Multilateral agreements or treaties: Name of the treaty or convention. Article. Date.

Example:

Geneva Convention relative to the Treatment of Prisoners of War. Article 3. August 12, 1949.

b.11 Seminars, Congresses, Symposia or Conferences

Surname, N. (Year, month, and day). Title of the presentation [type]. *Name of the event*. Place name, City, Country.

Example:

Sánchez, C., Ayala, D. and Bocarosa, E. (November 17-29, 2018). *Biodiversity and human survival on earth* [Keynote speech]. United Nations Conference, Sharm, El-Sheikh, Egypt.

b.12 App (mobile application)

Last name, N. (of the individual or group that owns the rights to the software). (Year). *App's Name* (Version) [Type]. Store's name. URL.

Example:

MH Riley Ltd. (2020). *Spending Tracker* (2.3.1) [Mobile Application]. Google Play.

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mhriley.spendingtracker&hl=en_US

3. Graphs or tables integrated into the work in the corresponding space where they must appear, numbered serially. In the case of images, they must be sent in JPEG format so that the original colors, proportion, and size are maintained. At the bottom of the graph, table or image, the title or brief explanation of its content, its author, and the source from which it was extracted should be indicated. It is the responsibility of each author to process the corresponding permissions for the use of graphics and images in the publication.
4. As of 2020, the magazine changes its licensing to Open Access, so it is no longer necessary to assign the rights to the text. It is understood that the author submits his article by his own decision and agrees with the licensing of the non-profit magazine. We only require the author's data to integrate them into the text, which would be full name of the author, academic training, email, brief review of

- professional activity and ORCID. As well as specifying whether your research was funded by an institution or by its own means.
5. The magazine also changes its format from print to digital. The collection of volumes can be consulted on the page <https://revistas.lasallep.edu.mx/index.php/xihmai>
 6. The documents will be adapted to the journal's publishing standards, with an extension of between 20 and 50 double-spaced pages including tables, graphs, and reference sources. Style corrections may be made to help improve the writing of the text.
 7. The following process will be carried out to assess the quality of the works to be published: only those contributions that strictly comply with the aforementioned indications will be taken to the arbitration system, which will be reviewed in an internal opinion by an evaluator; If the first evaluation is satisfactory, it will be sent to arbitration by two academic specialist peers for external opinion, who will evaluate the works in the double-blind mode according to the criteria of relevance, originality, theoretical congruence and academic contribution. Three possible failures will be determined anonymously: publishable, publishable with modifications, or not publishable. In case of discrepancy on the evaluation, a third opinion will be sent to define its publication. The final opinion will be made known to the author in writing, which will be final. In case of being publishable with modifications, it will be specifically indicated what should be corrected, giving 20 more business days to return the final version of the same. Within another period of no more than 20 business days, the final assessment established by one of the reviewers will be indicated.

Six or seven texts will be published that obtain two positive evaluations from the internal and external reviews and are adjusted to the criteria of the call and publication rules of the journal.

8. Contributions submitted to the internal and external evaluation process may be delivered in person at La Salle Pachuca University, La Concepción campus, Coordination of Editorial Publications; be

sent by e-mail to the contact of the journal xihmai@lasallep.edu.mx or, be entered by the authors to the Open Journal (OJS) system of the *Xihmai* journal, previously generating the record in it: <https://revistas.lasallep.edu.mx/index.php/xihmai/about/submissions> completing all the fields of the registration form as author. The author must save the OJS username and password to be able to access the system as often as required, since only he owns and has access to said data.

La Salle Pachuca University
Coordination of Editorial Publications
Av. San Juan Bautista de La Salle No. 1,
San Juan Tilcuautla, Mpio. San Agustín Tlaxiaca,
Hgo. C. P. 42160.
Telephone (+ 52 771) 7170213, ext. 1144.

Email address:

xihmai@lasallep.edu.mx

Website to consult the magazine:

www.lasallep.edu.mx

Responsible for the magazine:

Jessica N. Enciso Arredondo

jnenciso@lasallep.edu.mx

Layout

Periceli Arteaga Santillán
Linearte
Dr. José Ma. Bandera No. 301, Col. Doctores
Pachuca, Hgo. México.

