



## UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Dra. Yarabí Ávila González  
*Rectora*

D.C.E. Javier Cervantes Rodríguez  
*Secretario General*

Dr. Antonio Ramos Paz  
*Secretario Académico*

Dr. Edgar Martínez Altamirano  
*Secretario Administrativo*

Dr. Miguel Ángel Villa Álvarez  
*Secretario de Difusión Cultural y Extensión Universitaria*

C.P. Enrique Eduardo Román García  
*Tesorero General*

Mtra. Ana Delia Quintero Cervantes  
*Contralora*

Dr. Jesús Campos García  
*Coordinador de la Investigación Científica*

Dra. Mónica Fulgencio Juárez  
*Coordinadora General de Estudios de Posgrado*

## INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Dra. América Ivonne Zamora Torres  
*Directora*

Dr. Plinio Hernández Barriga  
*Secretario Académico*

C.P. Miriam López Romero  
*Secretaria Administrativa*

**CIMEXUS**, Vol. XX, No. 2, Julio – Diciembre 2025, es una publicación semestral editada por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Av. Francisco J. Mújica, s/n, Ciudad Universitaria, Edificio ININEE C.P. 58030, Tel. y Fax (443) 3165131, <http://cimexus.umich.mx/index.php/cim1>, revista\_cimexus@umich.mx Editor: Dr. Antonio Favila Tello. ISSN: 1870 - 6479 (impreso) y 2007-9206 (electrónico), ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, Av. Francisco J. Mújica, s/n, Ciudad Universitaria, Edificio ININEE C.P. 58030, Tel. (443) 3165131 Ext. 113.

CIMEXUS es una revista semestral, abierta al debate, que impulsa el análisis y la discusión permanente de las políticas públicas con artículos arbitrados, publicada por el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Esta revista puede ser reproducida con fines no lucrativos, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica. De otra forma requiere permiso previo por escrito de la institución y autor.

**Revista de Investigaciones**

**CIMEXUS**

Vol. XX, No. 2, Julio - Diciembre 2025

ISSN 1870-6479

CIMEXUS es una revista arbitrada publicada por el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (ININEE) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, indexada en Web of Science: Emerging Sources Citation Index (ESCI), EBSCO, Biblat, EconLit, Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE), Sistema Regional para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal (Latindex), Dialnet, Gale Cengage Learning, Directory of Research Journal Indexing (DRJI), Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (REDIB), OCLC Worldcat, Scientific Indexing Services (SIS), Google Scholar y Directory of Open Access Journals (DOAJ).

UNIVERSIDAD MICHUACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**CIMEXUS Revista de Investigaciones**

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Apartado postal Santiago Tapia No. 403  
Col. Centro C.P. 58000  
Morelia, Michoacán, México  
Tel (443) 316 5131  
www.ininee.umich.mx

**Director**

Dr. Antonio Favila Tello

**Comité Editorial Externo**

Dr. James Wilkie.  
*Universidad de California. Estados Unidos.*  
Dra. Ana Beltrán.  
*DePaul University. Estados Unidos.*  
Dr. Diego Prior Jiménez.  
*Universidad Autónoma de Barcelona. España.*  
Dr. Víctor Manuel Giménez García.  
*Universidad Autónoma de Barcelona. España.*  
Dr. Rodolfo García Zamora.  
*Universidad Autónoma de Zacatecas. México.*  
Dr. José Urciaga García.  
*Universidad La Salle Bajío. México.*  
Dr. Juan González García.  
*Universidad de Colima. México.*  
Dr. Ángel Licona Michel.  
*Universidad de Colima. México.*  
Dr. Gustavo López Castro.  
*El Colegio de Michoacán. México.*  
Dr. Renato Salas Alfaro.  
*Universidad Autónoma del Estado de México. México.*

**Comité Editorial Interno**

José César Lenin Navarro Chávez  
José Odón García García  
Casimiro Leco Tomás  
Francisco Javier Ayvar Campos

**Cuidado de la edición**

Enrique Armas Arévalos

**Diseño de portada e interiores**

Jaime Fraga Robles

**Impresión**

Editorial Morevalladolid S.A. de C.V.

## Objetivos y cobertura temática

El objetivo de la revista de Investigaciones CIMEXUS es la difusión de trabajos de alto rigor académico relacionados con las políticas públicas nacionales e internacionales incluyendo los aspectos políticos, sociales, culturales y económicos. La revista publicará estudios, opiniones y revisiones del estado del arte en política pública, de contenido predominantemente académico, y artículos técnicos de carácter didáctico.

La cobertura temática es:

- Políticas públicas
- Políticas y estudios migratorios
- Estudios políticos



## CONTENIDO

- 9 La equidad como pilar de calidad en la educación pública básica de Morelia, Michoacán, México, según los expertos en educación  
*Alma Rosa Alvarado Flores*  
*Jorge Silva Riquer*  
*Rubén Chávez Rivera*
- 22 Percepción de la Población de Uruapan Michoacán hacia los Impactos que Genera la Producción de Aguacate  
*Montserrat Valdez Mendez*  
*Joel Bonales Valencia*  
*Narno Mauricio Tavera Llanderal*
- 37 Del silencio a la resistencia: un estudio de caso de Violencia Política en Razón de Género en México  
*Sandra Karime Pérez Castrejón*  
*Eduardo Fernández Guzmán*
- 56 Veinte años de políticas públicas contra el crimen organizado en Michoacán: evaluación y desafíos persistentes  
*Jerjes Aguirre Ochoa*  
*Jorge Vázquez Valdés*  
*Josué Tonathiú López Díaz*
- 73 La actividad pesquera y la seguridad alimentaria. Un análisis de la situación de los pescadores del Lago de Pátzcuaro.  
*Alberto Gallardo Medina*  
*Casimiro Leco Tomás*  
*Samara Mitzi García García*

- 89 Eficiencia de las instituciones microfinancieras en México. Un análisis DEA a la banca social  
*Ignacio Marcelino López Sandoval*  
*Alberto Ortiz Zavala*  
*Antonio Kido Cruz*
- 107 Metaevaluación en México: de la teoría a la práctica  
*Rubén Molina Martínez*  
*Jorge Víctor Alcaraz Vera*
- 120 Garantía de no repetición: un desafío pendiente en la justicia para migrantes  
*Edgar Alejandro Ramírez Hernández*  
*Maribel Valdez Solís*
- 144 Competitividad de la Industria Automotriz Terminal en el periodo 2000-2021: El caso de México, Estados Unidos y Canadá  
*Mitzi Jocelyn Delgado Sánchez*  
*Dora Aguila-socho Montoya*
- 164 Orientación estratégica como factor de éxito en empresas lideradas por mujeres  
*Nereyda Soto Medina*  
*Elizabeth Acosta Haro*  
*Rosa Delia Aguilar Carvajal*
- 181 Dinámicas evolutivas de un destino turístico: una aproximación desde la teoría de la dependencia de la trayectoria en Mazatlán, México  
*Karimen Zamora Sandoval*  
*Beatriz Adriana López-Chávez*  
*Oscar Alberto Maldonado Ibarra*
- 203 Effects of sociocultural patterns and organizational policies on the work-life balance challenges of Mexican women  
*Heira Georgina Valdez Bocanegra*  
*Laura Yaneli Alfaro Vázquez*



# La equidad como pilar de calidad en la educación pública básica de Morelia, Michoacán, México, según los expertos en educación

## *Equity as a Pillar of Quality in Basic Public Education in Morelia, Michoacán, Mexico, According to Education Experts*

*Alma Rosa Alvarado Flores<sup>1</sup>*

*Jorge Silva Riquer<sup>2</sup>*

*Rubén Chávez Rivera<sup>3</sup>*

Recibido: 3 de julio de 2025 Aprobado: 30 de octubre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200204>

### RESUMEN

En Morelia, se calcula que hay 922 escuelas públicas de nivel básico, siendo una ciudad con alta presencia estudiantil la calidad educativa debe ser objeto de un análisis constante, el objetivo general del presente estudio se centra en analizar de qué manera la equidad y la calidad influyen en la educación pública básica de Morelia en el período 2010-2020, utilizando la metodología de encuesta con 84 expertos en educación los resultados dejaron ver un grado de equidad deficiente en la educación básica moreliana que precisa la escucha constante de los expertos y la creación de estrategias efectivas en favor de disminuir la brecha entre las desigualdades que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje del alumno, y que a corto plazo, serán consideradas como un elemento clave para el progreso sostenible de la ciudad ya que influirán de manera directa en su economía, entorno social y ambiental.

**Palabras clave:** calidad, educación pública básica, equidad, Morelia.

### ABSTRACT

In Morelia, it is estimated that there are 922 public basic education schools. As a city with a high student presence, educational quality must be the subject of constant analysis. The general objective of this study is to analyze how equity

1 Alumna adscrita a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, correo electrónico: 0004732e@umich.mx

2 Profesor investigador adscrito a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. ORCID 0000-0003-1626-3297 correo electrónico: jsilva@umich.mx

3 Profesor investigador adscrito a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. ORCID: 0000-0002-1177-3928. Correo electrónico: ruben.chavez@umich.mx

and quality influence public basic education in Morelia during the 2010-2020 period. Using a survey methodology with 84 education experts, the results revealed deficient equity in basic education in Morelia. This situation requires continuous input from experts and the creation of effective strategies to reduce the gap in inequalities affecting the teaching-learning process. In the short term, these strategies will be considered a key element for the city's sustainable progress, as they will directly impact its economy, social environment, and ecological setting.

**Keywords:** equity, public basic education, Morelia, quality.

## INTRODUCCIÓN

La educación es un pilar fundamental del desarrollo humano y se considera esencial para el progreso sostenible de cualquier región, ya que influye de manera directa en su economía, así como en los aspectos sociales y ambientales. Morelia se distingue por ser un entorno predominantemente estudiantil, la alta demanda educativa resalta la creciente necesidad de examinar el contexto educativo con el fin de promover una educación de calidad con equidad. En este sentido, el estudio actual explora el impacto de la equidad en educación pública a nivel básico en la ciudad durante el período 2010-2020 mediante el análisis de indicadores educativos que facilitan la medición de desigualdades existentes entre las diversas instituciones según los expertos educativos, examinar la relación que las desigualdades internas y externas presentes en la educación pública básica permitió conocer la forma en que se presenta la equidad y la calidad en la educación moreliana.

En el año 2020, los niveles de escolaridad de la población mayor de 15 años en Morelia reflejaron que poco más del 28% había alcanzado el nivel licenciatura, casi el 23% concluyó la secundaria y menos de 1/5 parte contaba con estudios de bachillerato. El 17% de la población sólo había completado la primaria, menos del 3% había cursado una maestría y menor al 5% de la población tenía estudios técnicos con secundaria o preparatoria terminada. Además, apenas el .3% había realizado una especialidad y únicamente el .5% contaba con un doctorado, se registró además que hay un .1% de la población cuenta únicamente con educación preescolar, ese mismo año, se registraron más de 18 000 personas mayores de 15 años que no sabían leer ni escribir.

El estudio realizado confirma la hipótesis de que hay una relación inversa entre el grado de equidad en la educación básica de carácter público de la ciudad de Morelia, Michoacán, México y la calidad de ésta en el periodo 2010-2020 dejando abierta la reflexión sobre la importancia de realizar diagnósticos permanentes y progresivos en la educación pública básica a través de la escucha de los expertos educativos, y con ello construir estrategias y modelos asertivos que

mejoren la equidad estudiantil y progresivamente la calidad en la educación moreliana.

## **1. LA EQUIDAD EN LA EDUCACIÓN COMO FACTOR DE CALIDAD**

A lo largo de la historia el concepto de educación ha tenido diferentes interpretaciones dependiendo del contexto, lugar, época, cultura o religión, existen marcadas diferencias entre la educación escolar y la educación de casa, del mismo concepto de educación se derivan además otros conceptos como la educación formal y no formal, educación ambiental, cívica, etc.

### **1.1 Definición de equidad**

Según el Diccionario Etimológico Castellano (2021), la equidad proviene de la palabra *aquus* que se define como igual, y *dad* qué se refiere a cualidad, en esta línea, Formichella (2011), hace referencia a una evolución del concepto en el cual es importante definir la igualdad desde 3 diferentes perspectivas: 1. la igualdad utilitarista la cual es utilizada con fines de distribución como lo sería el reparto de un pastel; 2. la igualdad del total de utilidad la cual conjuga la igualdad utilitarista con el liderazgo y bondad de una persona hacia otra buscando siempre el beneficio hacia las personas menos favorecidas; y 3. la igualdad rawsiliana, en la cual se integra el concepto de bienes primarios sociales desde dos perspectivas: la primera que observa al ser humano como un hombre pensante con derechos, libertad, derecho a la riqueza y al acceso de oportunidades, y segundo, qué dichos derechos y libertades se han llevado su cabo de manera equitativa socialmente tomando en cuenta los derechos de todos.

### **1.2 Igualdad con equidad**

Actualmente hablar de equidad no hace referencia precisamente a hablar de igualdad de condiciones, si viene en ocasiones siguen siendo utilizado como sinónimos no lo son, de acuerdo con Carbonell (2003) la igualdad debe ser observada desde 3 vertientes diferentes: 1. lógico-lingüístico. en la cual se pregunte ¿igualdad en qué sentido?; 2. filosófico-político. en donde al tratar de definir la igualdad se busca dar respuesta a las preguntas ¿por qué igualdad? y ¿qué igualdad? las cuales sencillamente buscan justificación y definición de la misma; y 3. jurídico, en dónde se busca dar solución a ¿cómo lograr la igualdad?, el concepto de igualdad en este sentido según el World Economic Forum (2023) busca establecer patrones o reglas fijas para que toda persona pueda tener acceso a la misma cantidad de oportunidades y recursos materiales o legales, una forma de buscar justicia para todos.

Por su parte la equidad no hace particularmente en las ciencias económicas con relación al reparto de bienes y servicios, poco a poco se ha ido desplazando hacia las áreas sociales debido a las fuertes desigualdades económicas y sociales y

en el cual el concepto de igualdad ya no logra dar justicia a dichas disparidades (Cerletti, 2010).

### **1.3 Hacia una educación de calidad con inclusión equitativa**

De acuerdo con la OCDE (2007), la búsqueda de una educación de calidad con equidad es una preocupación cada vez mayor a nivel mundial, sin embargo, puede incentivarse siguiendo estos 10 pasos divididos en 3 categorías: diseño, prácticas y provisión de recursos.

- **Diseño:** se enfoca en prolongar la selección académica y minorar la clasificación de los alumnos por aptitudes académicas.
- **Prácticas:** apoyar a alumnos repetidores y ex alumnos, generar vínculos saludables entre docentes y padres de familia o tutores, motivar la inclusión alumnos migrantes y minoría sociales.
- **Provisión de recursos:** impulsar una educación sólida priorizando la educación básica, dar prioridad en los recursos a los estudiantes con mayor necesidad, tener objetivos definidos en favor de una equidad educativa con el objetivo de minimizar lo más posible las deserciones escolares.

Por su parte la ONU a través del PNUD reconoce a la educación como 1 de sus 17 objetivos mundiales para lograr una educación equitativa, inclusiva y de calidad con capacidad de generar oportunidades a lo largo de la vida de las personas, para poderlo se plantea 10 metas: garantizar que todas las personas logren consolidar una educación básica, que la educación preescolar mantenga un tipo de enseñanza central en el alumno, priorizar la igualdad de condiciones con equidad de género, motivar el incremento de técnicos y profesionistas garantizando a su vez su empleo, eliminar la diferencia racial, indígena, discapacidad o cualquier otra, motivar la lucha contra el analfabetismo, consolidar el conocimiento teórico y práctico en favor de un desarrollo sostenible que se fundamenten los derechos humanos, la protección hacia personas con algún tipo de vulnerabilidad, generar becas de estudio y motivar la capacitación docente (ONU, 2021, pág.1). En la misma línea, el Banco Mundial (BM) advierte que la educación es un derecho humano capaz de generar un desarrollo sostenible en cualquier región, apostarle a una educación de calidad reduce la pobreza, eleva el bienestar en las personas y en la sociedad, motiva el crecimiento económico, la inclusión y la equidad (BM, 2022).

### **1.4 La equidad como piedra angular en la educación moreliana**

Morelia es una ciudad caracterizada por tener una gran cantidad de estudiantes con importantes polaridades educativas, de acuerdo con DataMexico (2022), para el año 2020 el 29% de las personas que radicaban en morelia contaban con una licenciatura, asimismo de acuerdo con el Consejo Estatal de Población

del Estado de Michoacán (COESPO) (2020), hablando de las personas mayores de 15 años, hay más de 18000 ciudadanos que no saben leer ni escribir, menos del 23% de la población cuenta con secundaria, menos del 20% ha concluido la preparatoria, el 17% de la población sólo cuenta con primaria, menos del 3% cuenta con una maestría y solo el punto 5 de la población llegan obtener un doctorado.

De acuerdo con la ONU (2021), la equidad es la piedra angular de la calidad en la educación, para Vázquez (2013), determinar la calidad en algo implica su evaluación en las características del objeto tomando en cuenta la complejidad de este, sumado a ello Gálvez (2005), determina que la calidad de un objeto implica cubrir todas sus aristas, fue desde el año 1996 con la presentación del informe la educación encierra un tesoro que se describen por primera vez los cuatro pilares que una educación de calidad debe incluir a lo largo de la vida del sujeto: 1. aprender a conocer, que combina el conocimiento empírico con las ciencias básicas; 2. aprender a hacer, la cual motiva la competición sana; 3. aprender a vivir, la cual implica el uso de valores de solucionar conflictos de manera sana; y 4 aprender a ser, en la cual el sujeto debe ser capaz de comunicarse, autoeducarse, mejorar en su persona y tener habilidades de comunicación asertivas (Delors *et al*, 1998).

Generar una educación de calidad con equidad en Morelia es un reto, para poder hacer frente a las desigualdades educativas es inminente la observancia de la educación como un todo en el cual intervienen factores económicos, políticos, culturales y sociales, así como la intervención de expertos en educación en el tema.

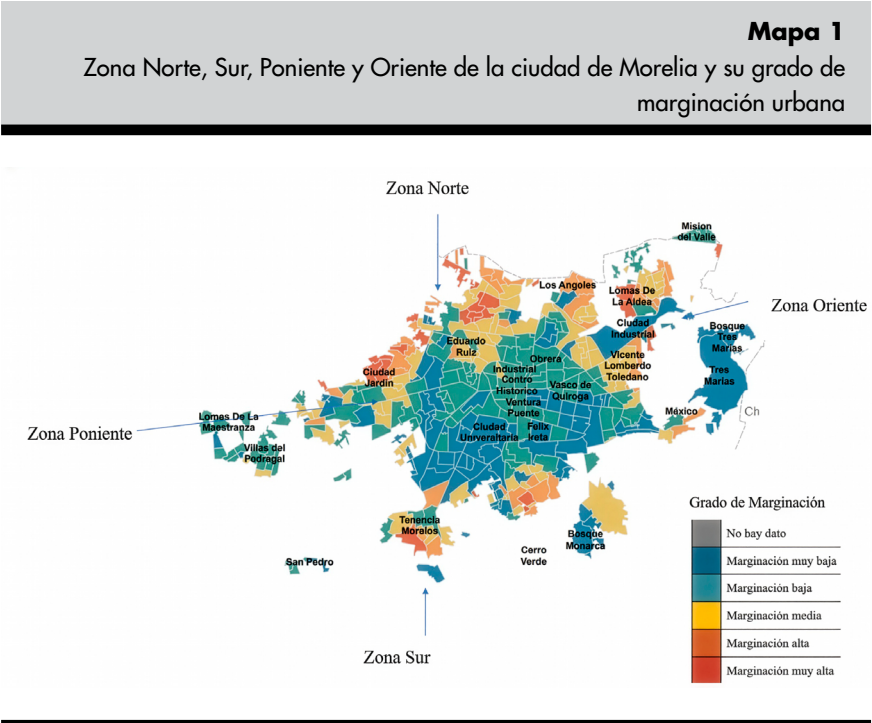
## **2. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Área de Estudio**

Morelia, capital del estado de Michoacán, abarca el 2% de la extensión del estado y cuenta con la mayor superficie urbana y poblacional de la entidad. Para 2020, su población ascendió a 849,053 habitantes, con un grado promedio de escolaridad equivalente a poco más del segundo grado de secundaria, sin embargo, las desigualdades educativas se manifiestan con mayor intensidad en las periferias y zonas rurales, (Instituto de Planeación de Morelia [IMPLAN], 2021).

Morelia cuenta con 14 localidades catalogadas con rezago social y 9 zonas urbanas con alta marginación, estas áreas incluyen colonias en las zonas norte (Lago 1, Solidaridad, Torreón Nuevo), sur (Praderas del Sur, Tenencia Morelos), poniente (Ciudad Jardín), y oriente (Vicente Lombardo Toledano, Lomas de la Aldea). Cerca del 6% de la población vive en localidades rurales, lo que resalta la importancia de atender las brechas educativas para garantizar un desarrollo sostenible en la ciudad, (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2021).

El presente estudio busca analizar los principios de calidad educativa aplicados en Morelia, evaluando la falta de equidad como un factor que limita el desarrollo sostenible.



Fuente: Elaboración propia a partir de mapa proporcionado por el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) (2021).

El estudio abarcó cuatro zonas que incluyen tanto áreas rurales como urbanas. En cada una de estas zonas se aplicaron 21 encuestas, lo que dio como resultado un total de 84 encuestas realizadas a expertos en el sistema educativo público de nivel básico en la ciudad de Morelia.

2.2 Población de Estudio

La investigación abarca los servicios educativos proporcionados por 922 escuelas públicas en Morelia, incluyendo niveles de educación básica, media y especial (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE], 2022).

2.3 Tamaño de la Muestra

Se utilizó una muestra probabilística de tipo aleatorio, 84 encuestas distribuidas equitativamente entre las zonas urbanas y rurales de Morelia: norte, sur, oriente y poniente como puede observarse en el mapa 1. El objetivo fue obtener

información de directivos, coordinadores y responsables educativos, considerando también el grado de marginación de cada zona. El análisis se orientó a comprender las condiciones actuales del sistema educativo público en Morelia y desarrollar estrategias que promuevan la equidad y la calidad educativa como pilares del desarrollo sostenible en la región.

2.4 Variable dependiente y variable independiente

Hernández, Fernández y Baptista definen a la variable independiente (X) como la determinante de la causa, mientras que la o las variables dependientes (Y) señalarán el efecto de (X) (Hernández *et al.*, 2016). En la siguiente tabla se muestran las variables: dependiente e independiente del estudio planteado.

Tabla 1	
Variable dependiente y variable independiente	
DEPENDIENTE (X)	Equidad (Desigualdades internas (pertenecientes a la institución) y externas (factores externos a la institución)
INDEPENDIENTE (Y)	Educación básica pública de Morelia.

Nota: Elaboración propia (2024).

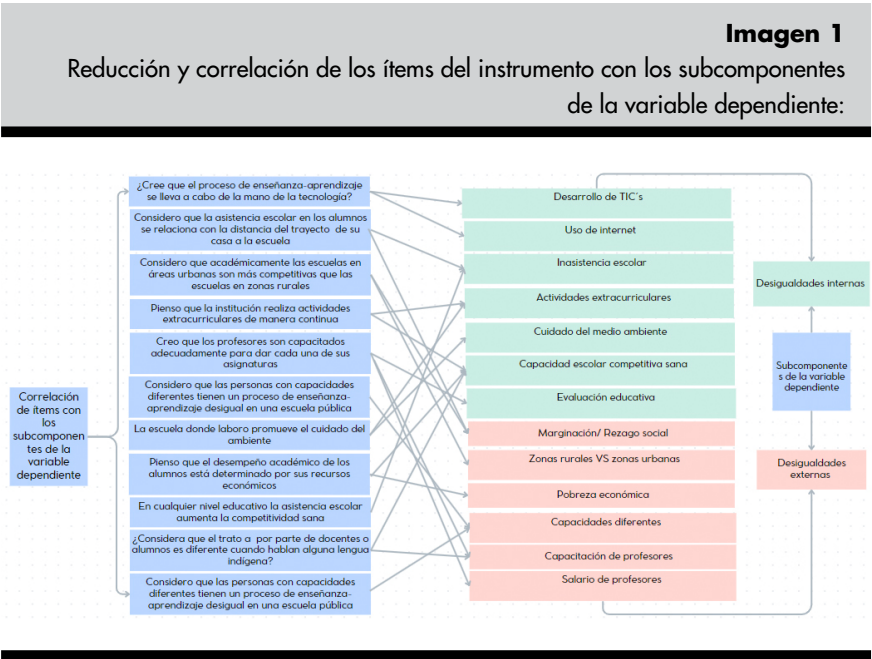
ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO

Para el presente estudio se realizó una adaptación del instrumento a escala tipo Likert común de 1 a 5, constó con 11 ítems que va de 0 a 1 con el objetivo de obtener una mayor cantidad de respuestas y matices en las opiniones de los expertos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2											
Adaptación del instrumento a escala Likert											
Escala Likert	Nada			Casi nada		Neutral		Bastante		Mucho	
Escala Lógica Difusa	Nada	Casi nada	Poco menos que nada	Muy poco	Poco	Más o menos	Más que nada	Algo	Algo más	Bastante	Mucho

Nota: Elaboración propia (2023).

Con base al establecimiento de los subcomponentes de las variables fue posible realizar el instrumento que diera luz al nivel de impacto que tienen las desigualdades presentes en el contexto educativo moreliano, a continuación, se muestra la correlación existente entre los ítems planteados en el instrumento y los subcomponentes de las variables.



Nota: Elaboración propia (2024).

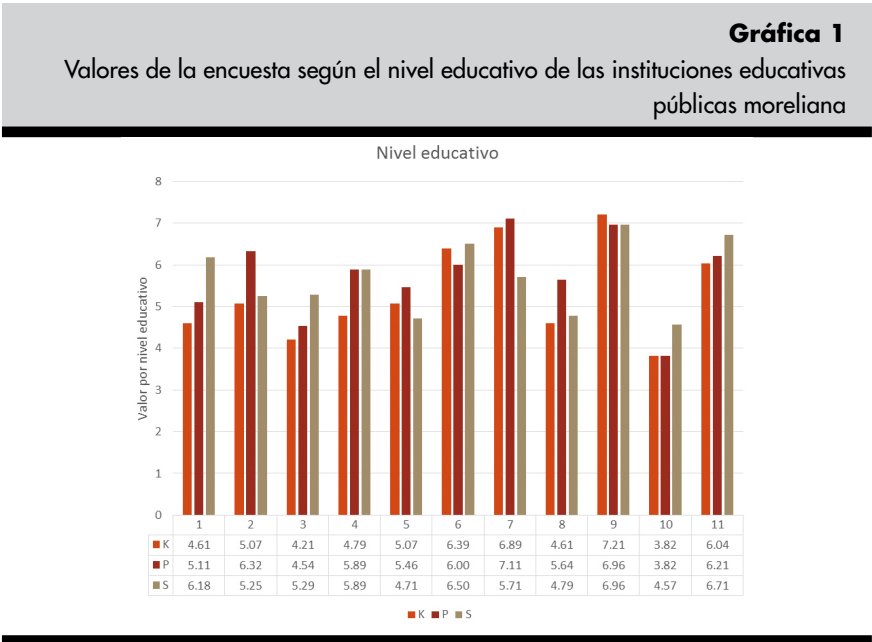
### 3. RESULTADOS DE LA INSTRUMENTO: PERSPECTIVA DE LOS EXPERTOS EN EDUCACIÓN PÚBLICA DE MORELIA

Los resultados obtenidos de las 84 encuestas aplicadas a expertos permitieron representar gráficamente los valores obtenidos por nivel educativo y por zona geográfica.

#### 3.1 Resultados de la encuesta final por nivel educativo

Los resultados por nivel educativo proporcionaron una visión generalizada de las posturas de las instituciones de preescolar, primaria y secundaria frente a cada una de las 11 preguntas evaluadas, tal como se detalla a continuación:





En la gráfica presentada, se observa de manera generalizada la valoración de las respuestas obtenidas por parte de las instituciones públicas en relación con los 11 ítems evaluados. Respecto a la pregunta 1: ¿Cree que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleva a cabo de la mano de la tecnología?, el nivel preescolar mostró el mayor desacuerdo, mientras que el nivel secundaria destacó la importancia del uso del internet en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

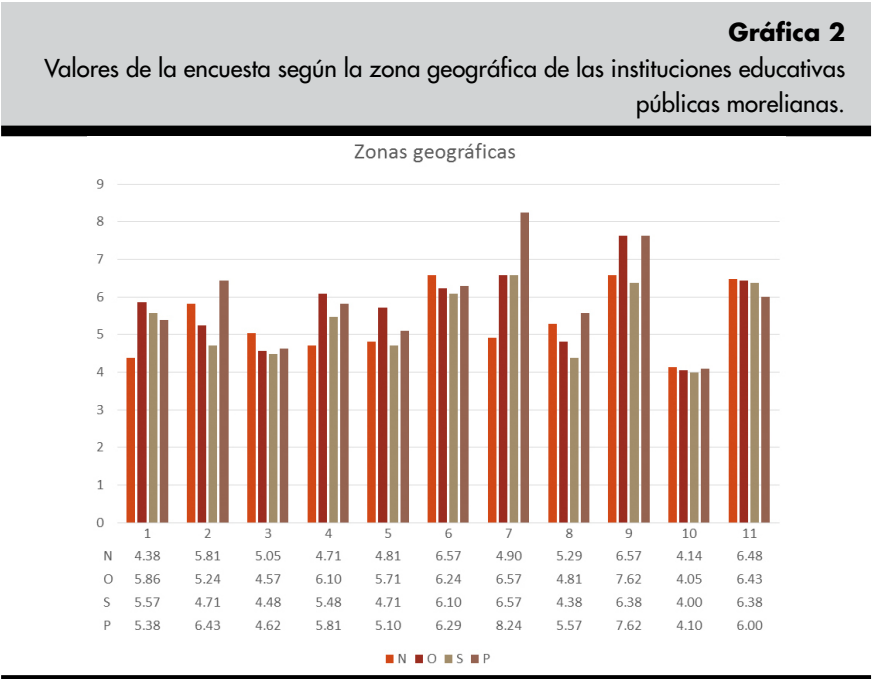
En cuanto al ítem 2: Considero que la asistencia escolar en los alumnos se relaciona con la distancia del trayecto de su casa a la escuela, el nivel primaria tuvo el mayor grado de acuerdo, seguido por secundaria y preescolar. En el ítem 3: Considero que académicamente las escuelas en áreas urbanas son más competitivas que las escuelas en zonas rurales, secundaria mostró el mayor acuerdo, mientras que preescolar no lo percibió como un factor tan relevante. Respecto al ítem 4: Pienso que la institución realiza actividades extracurriculares de manera continua, los niveles primaria y secundaria lo consideraron más importante que preescolar. Para el ítem 5: Creo que los profesores son capacitados adecuadamente para dar cada una de sus asignaturas, nivel secundaria fue el que estuvo menos de acuerdo seguido del nivel primaria.

En el ítem 6: Considero que las personas con capacidades diferentes tienen un proceso de enseñanza-aprendizaje desigual en una escuela pública, no se observó una diferencia significativa entre los tres niveles educativos, aunque secundaria presentó un mayor nivel de acuerdo con esta afirmación. Sobre el ítem 7: La escuela donde laboro promueve el cuidado del ambiente, los niveles preescolar y primaria lo valoraron como más relevante que secundaria.

En el ítem 9: Pienso que el desempeño académico de los alumnos está determinado por sus recursos económicos, primaria y secundaria mostraron altos niveles de acuerdo, siendo preescolar el que destacó con el mayor nivel de coincidencia. En relación con la pregunta 10: ¿Considera que el trato por parte de docentes o alumnos es diferente cuando hablan alguna lengua indígena?, preescolar y primaria tuvieron un nivel de acuerdo similar (3.82), mientras que secundaria se situó ligeramente más alto (4.57). Sin embargo, ninguno de los tres niveles consideró que hablar una lengua indígena fuera un factor determinante para recibir un trato distinto. Finalmente, en el ítem 11: Considero que las personas con capacidades diferentes tienen un proceso de enseñanza-aprendizaje desigual en una escuela pública, los tres niveles educativos mostraron un nivel elevado de acuerdo, siendo secundaria quien presentó una mayor tendencia a coincidir con esta afirmación.

2.2 Resultados de la encuesta final por zona geográfica

Además de analizar los ítems según los niveles educativos de preescolar, primaria y secundaria en Morelia, se realizó una revisión por zona geográfica. Este análisis permitió profundizar en las desigualdades que afectan la calidad de las instituciones educativas. La gráfica a continuación ilustra las respuestas de los expertos sobre los 11 ítems, organizadas por zonas norte, sur, oriente y poniente de la ciudad:



En la pregunta 1, sobre si el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleva a cabo con apoyo de la tecnología, la zona oriente mostró el mayor nivel de acuerdo, seguida por las zonas sur y poniente, mientras que la zona norte presentó una clara tendencia hacia el desacuerdo. En la afirmación 2, que plantea si la asistencia escolar está relacionada con la distancia entre la casa y la escuela, la zona poniente expresó el mayor acuerdo, seguida por las zonas norte, oriente y sur, en ese orden. Respecto a la afirmación 3, donde se considera que las escuelas urbanas son académicamente más competitivas que las rurales, las zonas oriente, sur y poniente mostraron opiniones equilibradas, mientras que la zona norte tuvo un acuerdo significativamente mayor con esta premisa.

Por otro lado, en el ítem 4, que señala si las instituciones realizan actividades extracurriculares de manera continua, la zona oriente lideró con un puntaje alto de acuerdo, seguida por la zona poniente. En contraste, la zona norte destacó por mostrar un nivel de acuerdo mucho menor.

En la afirmación 5, sobre la adecuada capacitación de los profesores en sus asignaturas, las zonas norte y sur expresaron mayor acuerdo, mientras que las zonas oriente y poniente reflejaron menor aceptación, siendo la oriente la más positiva al respecto. En la premisa 6, sobre si las personas con capacidades diferentes enfrentan un proceso desigual en escuelas públicas, las respuestas fueron similares en todas las zonas, con puntajes entre 6.10 y 6.57. Sin embargo, la zona norte mostró un acuerdo ligeramente mayor.

En cuanto a la premisa 7, que cuestiona si la escuela promueve el cuidado ambiental, hubo una notable discrepancia entre las zonas. La zona poniente expresó un alto nivel de acuerdo (8.24), mientras que la zona norte reflejó un claro desacuerdo (4.81). Las zonas oriente y sur se mantuvieron en un nivel moderado de acuerdo (6.57). En el ítem 8, que aborda si el desempeño académico de los alumnos está influido por sus recursos económicos, todas las zonas coincidieron en un bajo nivel de acuerdo, con puntajes entre 4.38 y 5.57, dentro de una escala que indica escaso o limitado acuerdo.

En la afirmación 9, donde se señala que la asistencia escolar en cualquier nivel fomenta una competitividad sana, las zonas oriente y poniente mostraron un acuerdo más alto (7.62), mientras que las zonas norte y sur reflejaron niveles más moderados de acuerdo, con puntajes de 6.57 y 6.38, respectivamente. En la afirmación 10, sobre si el trato hacia docentes o alumnos cambia si hablan una lengua indígena, todas las zonas reportaron puntajes bajos, entre 4 y 4.14, indicando un acuerdo limitado con la premisa. Finalmente, en el enunciado 11, que aborda si las personas con capacidades diferentes enfrentan desigualdad en el proceso de enseñanza-aprendizaje en escuelas públicas, las respuestas fueron apenas favorables, con puntajes entre 6 y 6.48, reflejando un nivel de acuerdo moderado.

## CONCLUSIONES

El presente artículo parte de la comprensión del concepto de equidad como una búsqueda continua de justicia, basada en el reconocimiento y valoración de las diferencias entre las personas. Alcanzar la equidad implica identificar desigualdades y, a partir de ello, desarrollar estrategias que promuevan un trato justo. Bajo esta perspectiva, la búsqueda de equidad en el ámbito educativo representa un desafío global que ha sido objeto de estudio por parte de expertos e investigadores desde múltiples enfoques, con el propósito de arrojar luz sobre este complejo proceso.

Para el año 2020, los datos sobre los niveles de escolaridad de la población de 15 años o más en Morelia son muy poco alentadores ya que menos de 1/3 parte de la población cuentan con licenciatura, poco menos de 1/4 parte han completado la secundaria, apenas 1/5 parte cuentan con educación de nivel bachillerato, casi 1/6 parte de la población moreliana cuenta únicamente con nivel primaria, Sólo el 3% de los morelianos han cursado una maestría, y aún más desfavorable es la situación para una especialidad o un doctorado lo cual se ve reflejado en el .5 de la población que lo ha cursado, incluso el .1% de la población solo cuentan con la educación preescolar y existen más de 18.000 ciudadanos de 15 años que no saben ni leer ni escribir, la problemática es evidente y destaca un más su importancia debido a que a nivel nacional Morelia cubre la mayor parte de la región Cuitzeo Y la mayor densidad poblacional en la ciudad se concentra en los niños de 5 a 9 años de edad.

El análisis de los resultados confirma la hipótesis general del estudio: el bajo grado de equidad en la educación pública básica de Morelia ha impactado negativamente en su calidad educativa, al estar condicionada por desigualdades internas y externas en las instituciones públicas de nivel básico, estas desigualdades afectan la posibilidad de lograr una educación equitativa.

Dado que la educación es un pilar esencial para el desarrollo sostenible de Morelia, resulta imperativo abordar y monitorear las desigualdades que limitan una educación de calidad con equidad. Se concluye que la equidad educativa en la ciudad refleja, hasta el momento, un panorama desfavorable en las instituciones públicas de nivel básico, lo cual exige escuchar a los expertos en educación pública y desarrollar estrategias efectivas para reducir las desigualdades presentes tanto en las instituciones como en el contexto socioeconómico de los alumnos, que afecta directamente su proceso de aprendizaje y su futuro académico.

## LITERATURA CITADA

- Banco Mundial (2022). Educación. Doi. Bancomundial.org. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20es%20un%20derecho,la%20paz%20y%20la%20estabilidad>
- Carbonell, M. (2003). *El principio constitucional de igualdad*. Comisión Nacional de los derechos Humanos.

- Cerletti, A. (2010). Igualdad y equidad en las políticas sociales y educativas. *Revista Acontecimiento*, 20(38-39), 95-104.
- COESPO (2020). 053 Morelia 2020. <https://coespo.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2021/03/FICHA-MORELIA.pdf>
- CONVAL (2021). Estadísticas de pobreza de Michoacán. <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Michoacan/Paginas/principal.aspx>
- DataMexico (2022). Morelia: Economía, empleo, equidad, calidad de vida. Obtenido el 6 de junio desde: <https://datamexico.org/es/profile/geo/morelia>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2022). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., ... & Nanzhao, Z. (1997). *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno*. UNESCO.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2021). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Formichella M. (2011). Análisis del concepto de equidad educativa a la luz del enfoque de las capacidades de Amartya Sen. *Revista educación*, 35 (1). Pp. 1-37. Doi: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44018789001.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri. Soriano, RR (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés.
- IMPLAN (2021). *Morelia Michoacán 2021*. En [www.implanmorelia.org](http://www.implanmorelia.org). Disponible en: [https://implanmorelia.org/site/wp-content/uploads/2021/12/PRESENTACI%C3%93N\\_PMD\\_29NOV21.pdf](https://implanmorelia.org/site/wp-content/uploads/2021/12/PRESENTACI%C3%93N_PMD_29NOV21.pdf)
- OCDE (2007). Síntesis: Diez pasos hacia la equidad en la educación. Doi: <https://www.oecd.org/education/school/40043349.pdf>
- Vásquez T. (2013). *Calidad y calidad educativa*. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/2945>
- World Bank Group (2018). *Learning to realice education's promise*. [http://file:///C:/Users/PsicA/Downloads/9781464810961%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/PsicA/Downloads/9781464810961%20(1).pdf)
- UN (Naciones Unidas) (2023). Sostenibilidad. Obtenido desde: Sostenibilidad, Naciones Unidas.

# Percepción de la Población de Uruapan Michoacán hacia los Impactos que Genera la Producción de Aguacate

*Perception of the Population of Uruapan, Michoacán, towards the Impacts Generated by Avocado Production*

*Montserrat Valdez Mendez<sup>1</sup>*

*Joel Bonales Valencia<sup>2</sup>*

*Narno Mauricio Tavera Llandera<sup>3</sup>*

Recibido: 13 de agosto de 2025 Aprobado: 2 de diciembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200205>

## RESUMEN

El objetivo del artículo consiste en saber cómo la producción de aguacate puede generar grandes impactos a nivel ambiental, social y económico el cual está causando controversias en la población, por lo tanto, se quiere demostrar y describir cuál es la percepción que tiene la población de Uruapan hacia los posibles impactos que puede causar dicha actividad económica. El instrumento que se utilizó para recabar la información necesaria fue el cuestionario, la cual estaba dirigida a 120 personas habitantes de la ciudad de Uruapan cumpliendo un rango de edad de entre 24 a 35 años. El cuestionario utilizado consta de 39 preguntas con 5 categorías con la escala tipo Likert y, para el análisis e interpretación de datos se utilizaron las medidas de estadística descriptiva y el Coeficiente de Correlación de Pearson. Es por ello por lo que se establece la siguiente hipótesis: la producción de aguacate en Uruapan Michoacán genera impactos negativos y/o positivos en el sector ambiental, social y económico en la población de Uruapan.

**Palabras claves:** Impacto, población, ambiental, social, económico.

## ABSTRACT

The objective of this article is to understand how avocado production can generate significant environmental, social, and economic impacts that are causing

<sup>1</sup> Maestrante en Ciencias del Desarrollo Regional del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. [2331342e@umich.mx](mailto:2331342e@umich.mx)

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1492-9614> Correo electrónico: [joel.bonales@umich.com](mailto:joel.bonales@umich.com)

<sup>3</sup> Maestro en Políticas Públicas del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0182-9843> Correo electrónico: [1838053j@umich.mx](mailto:1838053j@umich.mx)

controversy among the population. Therefore, it aims to demonstrate and describe the perception of the population of Uruapan regarding the potential impacts that this economic activity can cause. A questionnaire was used to collect the necessary information. It was addressed to 120 residents of the city of Uruapan, aged between 24 and 35 years. The questionnaire consisted of 39 questions with 5 categories on a Likert-type scale. Descriptive statistics and the Pearson Correlation Coefficient were used for data analysis and interpretation. Therefore, the following hypothesis is established: avocado production in Uruapan, Michoacán, generates negative and/or positive environmental, social, and economic impacts on the population of Uruapan.

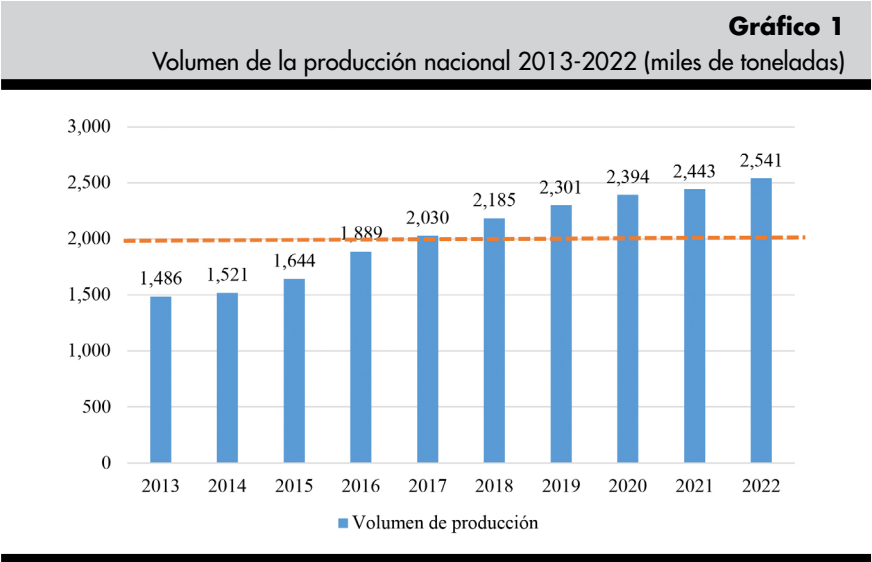
**Keywords:** Impact, population, environmental, social, economic.

## **INTRODUCCIÓN**

El aguacate es uno de los agroalimentos más importantes de México; debido que es el principal productor y exportador del aguacate, cuenta con una exportación de 1,406,869 toneladas del valor de las exportaciones mundiales; con un valor de 3,546 millones de dólares (SIAP, 2022). Michoacán, además el PIB agrícola nacional es de 4.39% (SAGARPA, 2016).

La producción de aguacate cuenta con 252,132.86 hectáreas de superficie sembrada, y una producción de 2,540,715.37 toneladas de aguacate en todo México (SIAP, 2022). Michoacán ocupa el 77.16% de la producción total de aguacate, cuenta con 113 municipios de los cuales 63 son productores de aguacate (CONAPA, 2022).

México es uno de los productores más grandes de aguacate, el en año 2022 tuvo una superficie total de 252,132.86 de hectáreas sembradas, 236,132.35 de hectáreas cosechadas, contando con una producción total de 2,540,715.37, el rendimiento (udm/ha) es de 10.76, el precio medio rural PMR (\$/udm) es de 24,972.46, y teniendo un valor de producción de 63,447,915.03 en pesos (SIAP, 2022).



Fuente: Elaboración propia en base a SIAP (2023)

Michoacán es el principal estado productor de aguacate en México, cuenta con aproximadamente 32, 315 productores registrados, aportando el 74% de la producción nacional equivalente a 2.4 millones de toneladas de aguacate (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias [INIFAP], 2022). La industria del aguacate es importante para la economía del estado, debido que genera alrededor de 310 mil empleos directos, 78 mil empleos indirectos y se estima que por cada mil toneladas cosechadas se generan 160 empleos (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria [SENASICA], 2020). Los beneficios económicos y sociales de esta industria contrastan con los problemas ambientales que se han generado a lo largo del tiempo.

Michoacán cuenta con una superficie (ha) sembrada de 176,179.35 y con 168,755.10 de hectáreas cosechadas, con una producción de 1,858,407.41, con un rendimiento de 11.01, y teniendo un valor de producción de 46,799,255.99 de pesos mexicanos. (SIAP, 2022).

Tabla 1					
Principales municipios productores de aguacate en el Estado de Michoacán 2022					
Municipio	Superficie (ha)		Producción	PMR (\$/udm)	Valor en producción
	Sembrada	Cosechada			
Tancítaro	24,805.00	22,940.00	231,517.00	26,362.99	6,103,479.95
Ario	16,514.00	16,324.00	197,183.64	24,316.86	4,794,886.73
Salvador Escalante	16,665.00	16,475.00	194,618.95	24,733.66	4,813,638.64



Tabla 1					
Principales municipios productores de aguacate en el Estado de Michoacán 2022					
Uruapan	17,640.00	17,490.00	186,079.00	26,146.95	4,865,398.26
Tacámbaro	17,320.00	17,130.00	183,894.56	25,391.82	4,669,418.20
Peribán	11,716.00	11,716.00	139,488.03	25,630.83	3,575,194.16

Fuente: Elaboración propia en base a SIAP (2022)

La producción de aguacate puede generar principalmente estragos ambientales y problemáticas a la salud humana, esto debido al incumplimiento de las leyes ambientales destinadas a proteger el medio ambiente y a la calidad del agua que son derivados de la producción de aguacate, dicha actividad genera deforestaciones principalmente por la expansión de las plantaciones de aguacate la cual es un problema latente y con graves repercusiones ecológicas, el uso irracional y excesivo de agua que requiere dichas plantaciones la cual crea un déficit hídrico, de igual modo el uso ilegal de pesticidas y agroquímicos que están prohibidos principalmente por sus efectos que conlleva al medio ambiente y a la salud humana, esto debido que el agua absorbe todos los químicos y contamina principalmente ríos y mantos acuíferos.

La hipótesis general de esta investigación es: La producción de aguacate en la región Purépecha del Estado de Michoacán genera impactos negativos y/o positivos en el sector ambiental, social y económico en la población de Uruapan.

Y las hipótesis específicas son:

1. La producción de aguacate genera impactos ambientales nocivos en la población de Uruapan de la región Purépecha del Estado de Michoacán.
2. La producción de aguacate causa impactos sociales perjudiciales y positivos en la población de Uruapan de la región Purépecha del Estado de Michoacán.
3. La producción de aguacate produce impactos económicos que benefician a la población de Uruapan de la región Purépecha del Estado de Michoacán.

**MARCO TEÓRICO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE DEL SECTOR AGUACATERO**

El sustento teórico de la presente investigación está basado en la aparición del desarrollo sustentable dentro de las teorías del desarrollo, la cual trae diversos conceptos y cambios dentro del desarrollo, como lo es el crecimiento económico, la equidad social y la conservación ecológica (Gutiérrez y González, 2010).

La palabra desarrollo tiene su origen e idea de la palabra progreso la cual nos menciona que la humanidad ha vivido una evolución a través del tiempo

y que siga en constante evolución e innovación, el término desarrollo puede abarcar diferentes significados, es decir, puede haber un desarrollo en cuanto a lo económico, social, tecnológico, político y territorial (García, 2014).

Según Gutiérrez y González (2010), “Las teorías de desarrollo aparecieron como una especialidad de la ciencia económica para dar respuesta a la interrogante sobre las condiciones de desigualdad económica y social principalmente en los países más atrasados” (p.15). De acuerdo con Hilhorst (1970), el desarrollo se puede definir como el progreso o el aumento del bienestar social que tiene cada región con la finalidad de tener un progreso y un crecimiento, y esto se puede medir a través de indicadores como el ingreso per cápita y la disponibilidad de los servicios sociales.

El desarrollo humano es medible mediante los niveles de salud, educación y empleo es por ello por lo que, el desarrollo humano se mide en la calidad de vida de la sociedad, en las diferencias entre los demás y no en las similitudes que tienen entre sí, en la infraestructura, etc. De la misma manera, el desarrollo humano se puede medir en el grado de satisfacción consigo mismo o con los demás (García, 2014).

Para Amartya Sen la libertad es uno de los principios básicos del desarrollo humano, donde las personas pueden desarrollarse de la mejor manera, hacer lo que desean y alcanzar sus aspiraciones, y lo más importante que las personas puedan vivir el tipo de vida que sea, es por ello por lo que la libertad es el principal fin y medio para lograr el desarrollo.

La ecología social es una corriente política del ecologismo y del anarquismo, su principal precursor es Murray Bookchin, esta teoría plantea la relación existente entre la naturaleza y el ser humano, la cual busca un equilibrio entre las actividades del ser humano y el impacto en la naturaleza, según Bookchin (1993), “Lo que define la ecología social como “social”, es el reconocimiento del hecho de que casi todos nuestros problemas ecológicos surgen de nuestros problemas sociales” (p.3).

En la década de 1960, la variable ambiental apareció en el crecimiento económico porque el crecimiento económico está relacionado con los recursos naturales como las actividades productivas de cada región para satisfacer sus necesidades y eso implica uso excesivo de la naturaleza sin pensar en las consecuencias del medio ambiente.

Debido a ello, empezó la preocupación por la cantidad de recursos naturales que se estaban usando, los efectos que estaba causando el uso excesivo de ello como; la contaminación al medio ambiente y a los canales de agua; esto se le denominó economía del medio ambiente (Moralejo, et al., 2008).

En el contexto agrícola, el desarrollo sustentable busca garantizar que la producción de alimentos mantenga su viabilidad económica, preserve los ecosistemas y respete las condiciones de vida de las comunidades rurales (Altieri, 2002).

En la ecología, su principal objetivo es luchar contra la contaminación, utilizar los recursos que nos proporciona la naturaleza de una manera eficaz y consciente con la finalidad de no acabarnos con esos recursos para que las futuras generaciones puedan gozar de ellas, sin embargo, la ecología profunda va más allá de contrarrestar los daños causados por las actividades humanas e industriales, la ecología profunda como su principal precursor Arne Naess lo plantea; va más allá de las acciones, hace hincapié en la importancia de generar cambios profundos desde adentro, es decir, de las personas para poder generar verdaderos cambios hacia el cuidado del medio ambiente. (Naess, 1989).

El autor Arne Naess (1973) plantea que la diversidad aumenta las posibilidades de supervivencia, aumenta la calidad de vida, y sobre todo menciona que la lucha por la vida y la supervivencia se debe interpretar en el sentido de capacidad para coexistir y cooperar, en lugar de capacidad de explotar y reprimir, hace hincapié en que las sociedades que causan destrucción en los recursos naturales o contaminan el medio ambiente, destruyen de igual manera la comunidad o la relación interna, es por ello por lo que las actitudes de inspiración ecológica favorecen la diversidad ecológica, de cultura y de valores (Naess, 1973).

La teoría del ecologismo político de Joan Martínez-Alier es una de las contribuciones más importantes al pensamiento ecológico contemporáneo, específicamente desde una perspectiva económica, política y social crítica, el autor distingue tres corrientes del ecologismo; ecologismo de los pobres: surge de las luchas de comunidades que defienden sus territorios, medios de vida y recursos frente a la degradación ambiental causada por la industria y las actividades del ser humano; conflictos ecológico-distributivos: se refiere a las luchas políticas por el acceso a los recursos naturales o por la defensa de territorios ante su explotación; economía ecológica vs economía ambiental: Martínez-Alier propone una economía ecológica que reconozca los límites biofísicos del planeta y utilice indicadores alternativos al PIB, como la huella ecológica, el metabolismo social o la contabilidad energética (Martínez-Alier, 2002).

El desarrollo sustentable agrícola también se basa en el manejo racional del agua y del suelo, autores como Rockström et al. (2017) proponen principios de resiliencia hídrica y agroecología para mejorar la eficiencia y reducir los impactos ambientales, en la producción de aguacate implica usar tecnologías de riego eficiente, restaurar suelos, conservar cobertura vegetal y evitar monocultivos intensivos y, diversificar cultivos y sistemas de producción para aumentar la sostenibilidad a largo plazo.

La teoría de la base exportadora se define donde el crecimiento de la región se encuentra en función del crecimiento del sector exportador, donde los sectores primarios son el principal actor para impulsar al desarrollo regional, a partir de dicho crecimiento se genera un cierto nivel de ingresos en la región permitiendo la creación de una demanda que hace posible nuevas industrias permitiendo tener ventajas competitivas respecto a otras regiones, una de las principales características de la teoría de la base exportadora es que el crecimiento

que pueda tener una región va en función de sus industrias de exportación y en la expansión en la demanda externa dirigida hacia las regiones externas (Vela, 2020).

La economía ambiental es una herramienta para aplicar conceptos y principios económicos a la gestión de los recursos naturales y problemas ambientales en la cual debe existir una interacción y una relación positiva entre la economía y el medio ambiente por medio de los recursos que proporciona la tierra para poder tener bienestar social y tener suficientes recursos naturales para satisfacer las necesidades presentes y futuras (Labandeira, 2007).

La teoría de los sistemas mundiales surge a partir de que los países del Tercer Mundo intentaron elevar sus estándares de vida y mejorar sus condiciones sociales, su principal líder fue Inmanuel Wallerstein, dicha teoría tuvo sus orígenes a través de procesos económicos mundiales que surgieron a lo largo del tiempo; el fuerte crecimiento económico de Asia Oriental incluyendo países como Japón, Taiwán, Corea del Sur, Hong Kong y Singapur; la crisis de los Estados socialistas; el estancamiento de los Estados socialistas; la crisis capitalista en Estados Unidos (García, 2014).

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una prueba piloto del cuestionario aplicado a veinte personas habitantes de la ciudad de Uruapan con un rango de edad de 24 años a 34 años, con la finalidad de observar errores en la redacción de las preguntas, de conocer si cada una de las preguntas eran claras y concisas y, si el objetivo de cada pregunta planteada era claro. A partir de ello y con la ayuda del cuadro de operacionalización de las variables (tabla 2) que se obtuvo por medio del marco teórico se realizó el cuestionario final de la investigación.

Tabla 2			
Operacionalización de las variables			
Variables	Dimensión	Indicador	Ítem
Ambiental	Gestión del agua	Calidad del agua	1
		Uso eficiente del agua	2
		Ollas de agua	3
		Escasez	4
		Disponibilidad del agua	5
	Contaminación ambiental	Cambio climático	6
		Residuos	7
		Deforestación	8
		Incendios	9

Tabla 2		
Operacionalización de las variables		
Ambiental	Cultura ambiental	Objetivos 10
		Programas 11
		Proyectos 12
		Campañas de conciencia 13
		Participación ciudadana 14
Social	Desarrollo social	Bienestar social 15
		Oportunidades de empleo 16
		Seguridad social 17
	Responsabilidad Social	Objetivo 18
		Cumplimiento legal y normativo 19
		Informes de sustentabilidad 20
		Contribución social 21
		Contribución al medio ambiente 22
	Cohesión comunitaria	Conflictos 23
		Cooperación 24
		Decisiones 25
		Transparencia 26
Económico	Derrama económica	Actividad económica 27
		Desarrollo económico 28
		Crecimiento económico 29
		Desarrollo local 30
	Empleo	Mayores empleos 31
		Ingresos 32
		Ingreso local 33
		Empleos directos 34
		Empleos indirectos 35
	Impactos económicos	Inversión 36
		Infraestructura 37
		Diversificación económica 38
		Servicios y comercio local 39

Fuente: Elaboración propia en base al Marco Teórico.

El cuestionario está conformado por tres secciones con un total de treinta y nueve preguntas cerradas: catorce preguntas describen la gestión del agua, la contaminación y la cultura ambiental; doce preguntas definen el desarrollo social, la responsabilidad social y la cohesión comunitaria; y, por último, trece preguntas detallan la derrama económica, el empleo y los impactos económicos.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objeto de estudio de la presente investigación consta de un total de 86,324 hombres y mujeres habitantes de la ciudad de Uruapan correspondientes a un rango de edad de 20 años a 34 años, se seleccionó la presente muestra con la finalidad de que las personas con ese rango de edad cumplieran con el grado de conciencia, conocimiento, madurez e información sobre los impactos generados de la producción de aguacate. Se seleccionó la anterior muestra derivado que en conjunto representan a la mayor parte de la población de la ciudad de Uruapan.

A partir de ello y en base a la siguiente fórmula se obtuvo el número total para la aplicación del cuestionario:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N}{k^2}}$$

De acuerdo con la fórmula de cálculo de la muestra finita (New York State Division of Housing and Community Renewal, 1984), considerando un nivel de confía de 95% y un margen de error del 5%, se obtuvo un resultado de 400 la cual corresponde al número total de cuestionarios a realizar para la presente investigación, a partir de ello se hará una muestra aleatoria únicamente deben de ser hombres y mujeres con un rango de edad de 20 a 34 años.

La investigación de campo se realizó en el mes de octubre del año 2024 el cual consistió en realizar encuestas personales a través de un cuestionario dirigida a la muestra aleatoria únicamente respetando las características establecidas el cual era hombres y mujeres con un rango de edad de entre 20 años a 34 años

Los resultados de la encuesta se procesaron mediante el uso del programa estadístico SPSS, donde se realizaron las medidas de tendencia central, distribución de frecuencias, el Alpha de Cronbach y la Correlación de Pearson. El instrumento seleccionado para esta investigación tiene como objetivo medir y demostrar la percepción que tiene la población de Uruapan Michoacán hacia los posibles impactos que genera la producción de aguacate, para ello se utilizó la escala tipo Likert.

Para la interpretación y análisis de resultados se estimaba un conjunto de 400 encuestas el cual estaba establecido de la muestra total, sin embargo, por cuestiones de disponibilidad y accesibilidad de las personas que estaba dirigida el cuestionario, el cual era exclusivamente a 400 personas; hombres y mujeres con un rango de edad de los 20 años a los 34 años, por ello, únicamente se

obtuvieron 120 encuestas en total, por lo tanto, con ese número de encuestas se hizo el análisis y la interpretación de datos.

De acuerdo con la encuesta aplicada a las 120 personas habitantes de la ciudad de Uruapan, se pudo obtener un análisis estadístico detallado, y de igual manera se pudo observar las frecuencias de distribución de cada una de las variables estudiadas en esta investigación.

Tabla 3					
Estadístico descriptivo					
Estadísticos					
		Ambiental	Social	Económico	Sustentabilidad
N	Válido	120	120	120	120
	Perdidos	0	0	0	0
Media		53.350	41.708	53.283	148.342
Mediana		56.000	42.000	55.000	150.000
Moda		58.0	39.0	57.0	151.0
Desviación estándar		7.7575	4.9440	7.2878	14.7913
Varianza		60.179	24.444	53.112	218.781
Suma		6402.0	5005.0	6394.0	17801.0

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en la investigación de campo y del programa estadístico SPSS.

Conforme a la tabla anterior de estadístico descriptivo se puede observar que la variable ambiental y económico cuentan con el mayor puntaje el cual es de 53, esto debido que los impactos ambientales y económicos son temas de suma importancia y de preocupación para la población de Uruapan, para su salud, bienestar, seguridad y empleo, y por último la variable social con 41 puntos.

Para la distribución de frecuencias en las variables independientes corresponde a las treinta y nueve preguntas las cuales fueron aplicadas a 120 personas habitantes de la ciudad de Uruapan cumpliendo con un rango de edad de 20 a 34 años.

Continuando con el análisis e interpretación de datos, se realizó un análisis de correlación de Pearson con la finalidad de determinar la relación existente entre las variables, y por medio del programa estadístico SPSS se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4			
Correlación de Pearson			
Variables	I	II	III
I. Ambiental			
II. Social	0.327		
III. Económico	0.303	0.302	
Sustentabilidad	0.783	0.654	0.752

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en la investigación de campo

Con base a la siguiente tabla de rango de interpretación descriptiva se dan los siguientes resultados:

Tabla 5	
Rango de interpretación descriptiva	
Interpretación descriptiva	
Menor a 0.20	Leve correlación, insignificantes
De 0.20 a 0.40	Baja correlación
De 0.40 a 0.70	Correlación moderada
De 0.70 a 0.90	Correlación alta
De 0.90 a 1.00	Correlación altísima, muy significativa

Fuente: Elaboración propia en base a Bonales (2021).

Analizando la tabla anterior se puede observar que existe una correlación alta entre la variable dependiente sustentabilidad y la variable ambiental con una significancia de 0.783, siguiendo con la variable social el cual posee una correlación moderada con una significancia de 0.654, y por último la variable económica con una correlación alta tendiendo una significancia de 0.752. De acuerdo con los valores obtenidos se puede observar que las variables tienen correlación alta o positiva, excepto la variable social que tiene una correlación moderada, siendo la variable ambiental la más significativa.

De igual manera en la tabla anterior se puede visualizar la correlación existente entre las variables independientes, la variable ambiental y la variable social tienen una baja correlación con una significancia de 0.327, y con la variable economía de igual manera tiene una correlación baja de 0.303, la variable social y la variable economía tienen una correlación baja con una significancia de 0.302.

A modo de conclusión del análisis de la correlación de Pearson se puede decir que la variable con mayor correlación conforme a la variable sustentabilidad fue la variable ambiental, y la de menor correlación fue la variable social.



Tabla 6			
Coeficiente de determinación			
Variables	I	II	III
I. Ambiental			
II. Social	.106		
III. Económico	.091	.091	
Sustentabilidad	.613	.427	.565

Fuente: Elaboración propia con base a resultados obtenidos en la investigación de campo

DISCUSIÓN

La expansión de la producción de aguacate en Michoacán el cual es el principal estado productor en México y uno de los más importante a nivel mundial ha generado diversos impactos, si bien la industria del aguacate representa una fuente significativa de ingresos para el estado y para el país, también ha desencadenado problemáticas ambientales y sociales que ponen en riesgo la sustentabilidad de la región.

Desde el punto de vista ambiental, la creciente demanda internacional del aguacate ha incentivado la deforestación ilegal para dar paso a nuevas huertas. Esta pérdida de cobertura forestal afecta directamente a los ecosistemas locales, contribuye a la pérdida de biodiversidad y reduce la capacidad de los suelos para retener agua, causando problemas como la escasez hídrica y el deterioro de cuencas. Asimismo, el uso intensivo de agroquímicos y el consumo excesivo de agua para riego representan amenazas adicionales para la salud ambiental de la población.

En el plano social, la producción de aguacate ha beneficiado a ciertos sectores agrícolas y ha generado empleos, también ha provocado conflictos por el uso de la tierra, desplazamiento de comunidades y una creciente desigualdad en la distribución de beneficios. A esto se suma la presencia del crimen organizado, que ha infiltrado la cadena de producción y exportación del aguacate, extorsionando a productores, controlando territorio y afectado la seguridad de la población.

Por otro lado, el impacto económico ha sido notable: la producción de aguacate ha fortalecido la economía regional, generando divisas por exportaciones, principalmente hacia Estados Unidos y promoviendo el desarrollo de infraestructura agrícola. Sin embargo, esta dependencia creciente hacia un monocultivo expone a los productores a riesgos de mercado, como fluctuaciones de precios internacionales o barreras comerciales que pueden desestabilizar la economía local en el largo plazo.

En conjunto, estos impactos reflejan una incongruencia: mientras el aguacate impulsa el crecimiento económico de Uruapan, también genera una serie

de consecuencias que comprometen su viabilidad futura. Por lo tanto, es fundamental avanzar hacia modelos de producción más sostenibles, con políticas públicas que regulen el uso de suelo, protejan los ecosistemas y garanticen condiciones justas para la población.

## CONCLUSIONES

Conforme a la problemática planteada en la investigación presente el cual es inferir ¿Cuáles son las variables que impactan en la Percepción del Desarrollo Sustentable del Aguacate en la Población de Uruapan de la región Purépecha del Estado de Michoacán?, se pudo demostrar y observar que las variables ambiental, social y económico son las variables que generan un impacto en la población de Uruapan, de igual manera se analizó cómo la población percibe estos impactos en su vida diaria y en su vida laboral, y cómo afecta de igual manera en su desarrollo social y económico, esto pudo ser posible mediante el instrumento que se utilizó para recabar la información.

Por lo tanto, la pregunta general de la investigación es; ¿En qué medida la población de Uruapan percibe el impacto ambiental, social y económico causado por la producción de aguacate en la región Purépecha del Estado de Michoacán? Se determinó que la población de Uruapan tiene diversas percepciones ya sean positivas o negativas respecto a cada uno de los impactos ambiental, social y económico, esto puede ser por diversas razones; como la edad, la ocupación, el nivel de estudios, y el género.

Dicho lo anterior se concluye que, la población de Uruapan percibe impactos que puedan afectar en su vida diaria tanto en su desarrollo personal como profesional, esto debido que es una problemática que afecta directamente a la población y a los trabajadores, sin embargo, es una problemática que se ha presenciado a lo largo de los años y cada vez con más intensidad, esto derivado que la producción de aguacate es una actividad económica que puede generar un crecimiento económico a la ciudad y de igual manera es un generador de empleos.

No obstante, la producción de aguacate no solo beneficia directamente a la población, sino que de igual forma puede causar daños irreversibles al medio ambiente y a la sociedad, esto debido que la producción de aguacate requiere de cantidades sumamente grandes de agua para poder abastecer su cosecha, de igual manera los productos químicos que utilizan para mejorar la calidad del producto o de las plagas utilizan productos que son dañinos a la sociedad y esto puede verse afectada en su salud, y de igual manera la producción de aguacate es un factor determinante para la inseguridad de la sociedad puesto que, el aguacate es un producto que puede generar grandes ganancias, y el crimen organizado se ve involucrado en este sector por la misma rentabilidad del producto.

Por último, se puede concluir que las variables independientes ambiental, social, y económico tienen una gran importancia y correlación con la sustentabilidad de la producción de aguacate, es decir, dichas variables independientes se tienen que cumplir para que exista una sustentabilidad dentro de la región; y conforme a la investigación realizada y con los datos obtenidos de las encuestas se concluye que, la producción de aguacate no es sustentable debido que la percepción que tiene la población de Uruapan es negativa en algunas variables como lo ambiental y lo social, el cual causa que la producción de aguacate genere estragos ambientales y deterioros al medio ambiente; asimismo con la variable social: la población puede tener una percepción negativa y positiva debido que la producción de aguacate no cumple con la responsabilidad ni contribución social para contrarrestar el daño que causa sus actividades, puede generar inseguridad social, y en ocasiones la comunidad no se siente incluida respecto a las decisiones o solución de problemas que puede causar la producción de aguacate.

## REFERENCIAS

- A Method for Employing Sampling Techniques in Housing Surveys, New York, State Div. Of Housing, septiembre, 1984; compilado por Bureau of Research, New York State Division of Housing and Community Renewal. Reproducido con permiso.
- Altieri, M. A. (2002). *Agroecología: La ciencia de una agricultura sostenible*. Buenos Aires: Nordan.
- Bonales, J. (2021). *Modelo estructural competitivo de empresas exportadoras de aguacate* (1° ed.) Ecorfan.
- Bookchin, M. (1993). *¿Qué es la Ecología Social?* <https://es.anarchistlibraries.net/library/murray-bookchin-que-es-la-ecologia-social.pdf>
- Climate Rights International. (2023). *Unholy Guacamole: Avocados and organized crime in Mexico*. <https://cri.org/reports/unholy-guacamole/>
- CONAPA. (2022). *Estados productores*. <https://productoresdeaguacate.com/MODULAREvista/modulos/web/www/index.php>
- García, N. (2014). *El desarrollo y sus adjetivaciones: comunitario, local y regional: perspectivas teóricas y prácticas* (1° ed.). Altres Costa-Amic Editores.
- Gutiérrez, E., y González, E. (2010). *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable: construcción de un enfoque multidisciplinario*. (1° ed.). Siglo XXI en coedición con la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hilhorst, J. (1970). *Teoría del Desarrollo Regional*. CEPAL. 76-77. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1bf9fbdd-7dc4-4f33-8f9b-3c2b4ae2c8e6/content>
- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias [INIFAP]. (2022, Diciembre). *Impactos ambientales y socioeconómicos del cambio de uso de suelo forestal a huertos de aguacate en Michoacán*. Obtenido de [http://www.inifapcirne.gob.mx/Revistas/Archivos/libro\\_aguacate.pdf](http://www.inifapcirne.gob.mx/Revistas/Archivos/libro_aguacate.pdf)
- Labandeira, X., León, C. y Vázquez, M. (2007). *Economía Ambiental*. Pearson Educación, S.A.
- Martínez-Alier, J. (1995). *Riqueza, pobreza y medio ambiente*. Barcelona: Icaria Editorial.

- Martínez-Alier, J. (2002). *El ecologismo de los pobres: Conflictos ecológicos y lenguajes de valoración*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Martínez-Alier, J. (2002). *The Environmentalism of the Poor: A Study of Ecological Conflicts and Valuation*. Edward Elgar.
- Naess, A. (1989). *Ecology, community and lifestyle*. (1.ª ed.). Editorial Cambridge.
- Ramírez-Gil, J. G., Morales-Romero, D., y De la Tejera-Hernández, S. (2020). “Deforestación por cambio de uso de suelo para cultivos de aguacate en Michoacán”. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*, 11(58), 45-65.
- Rockström, J., Falkenmark, M., Folke, C., Lannerstad, M., & Barron, J. (2017). *Water resilience for human prosperity*. Cambridge University Press.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA]. (2016). *Planeación Agrícola Nacional*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/257067/Potencial-Aguacate.pdf>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. (1.ª ed.). Editorial Planeta Argentina, S.A.I.C.
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP]. (2022). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola*. Obtenido de <https://nube.siap.gob.mx/cierreagricola/>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP]. (2022). *Panorama Agroalimentario 2022*.
- Servicio de información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP]. (2023). *Panorama Agroalimentario 2023*.
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria [SENASICA]. (2020, 03 de Marzo). *Aguacate michoacano igual a empleo y bienestar*. <https://www.gob.mx/senasica/articulos/aguacate-michoacano-igual-a-empleo-y-bienestar#:~:text=El%20cultivo%20de%20aguacate%20produce%20310%20mil%20empleos%20directos&text=Micro%20y%20peque%C3%B1os%20productores%20son,huertos%20menores%20a%2010%20hect%C3%A1>
- Vela, R. (2020). *Economía Regional: Teoría y Praxis*. (1.ª ed.). Universidad Veracruzana
- Zapata, L., Márquez, C., y Valdés, J. (2022). “Violencia, crimen organizado y agroexportaciones en Michoacán”. *Estudios Sociales*, 30(57), 102-124.

# Del silencio a la resistencia: un estudio de caso de Violencia Política en Razón de Género en México

*From silence to resistance:  
A case study of Gender-Based Political  
Violence in México*

*Sandra Karime Pérez Castrejón<sup>1</sup>  
Eduardo Fernández Guzmán<sup>2</sup>*

Recibido: 23 de agosto de 2025 Aprobado: 10 de diciembre de 2025  
DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200207>

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar la violencia político-electoral a las que se enfrentó una mujer militante durante y después de su aspiración por un cargo de elección popular en el municipio de Celaya, Guanajuato en México. El método utilizado fue el enfoque cualitativo, bajo el diseño de teoría fundamentada y las técnicas utilizadas fueron la entrevista semiestructurada y la revisión documental. En la muestra participa una candidata a cargo de elección popular durante el proceso electoral 2020-21 en uno de los municipios con mayores índices de violencia en la región. Los resultados muestran, como lo muestra la literatura, que las presidencias municipales son los cargos más complejos para las mujeres y que el fenómeno de la violencia es un fenómeno estructural y simbólico que continúa afectando la participación política de las mujeres.

**Palabras clave:** estudio de caso, género, participación, partidos políticos, violencia.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the manifestations of political violence faced by a militant woman during and after her aspiration for an elected office in the municipality of Celaya, Guanajuato, Mexico. The method used was the qualitative

---

<sup>1</sup> Doctoranda en Ciencias Sociales y Profesora del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guanajuato, Campus León, México. ORCID: 0009-0009-1029-5723. Correo electrónico: [sk.perez@ugto.mx](mailto:sk.perez@ugto.mx)

<sup>2</sup> Profesor e investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, México. ORCID: 0000-0002-8998-5904 Correo electrónico: [eduardo.fernandez@ugto.mx](mailto:eduardo.fernandez@ugto.mx)

approach, under the design of grounded theory and the techniques used were the semi-structured interview and the documentary review. The sample includes a candidate in charge of popular election during the 2020-21 electoral process in one of the municipalities with the highest rates of violence in the region. The results show that the municipal presidency, as shown by the literature, is one of the most complex positions for women and that the phenomenon of violence is a structural and symbolic phenomenon that continues to affect the political participation of women.

**Keywords:** case study, gender, participation, political parties, violence.

## INTRODUCCIÓN

Hace menos de una década, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, a través del Mecanismo de Seguimiento de la Convención Belém do Pará (MESECVI, 2017), y los mecanismos acordados con los estados miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA) llegaron al acuerdo que la violencia contra las mujeres en todos los ámbitos representa una violación a sus derechos y representa la desigualdad histórica en las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

Como resultado, se crea la Ley Modelo Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia<sup>3</sup> que define la violencia contra las mujeres en su artículo primero y segundo la determina como: cualquier acción o conducta basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico hacia una mujer, ya sea en el ámbito público o privado y puede ser perpetrada en la familia, unidad doméstica, en una relación interpersonal, comunidad o Estado (MESECVI y OEA, 2017).

En México se tomaron en cuenta las medidas sugeridas en este tratado y a través de la Cámara de Diputados se emitió la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia<sup>4</sup> (LGAMVLV) que desde su artículo primero establece que habrá una coordinación entre los tres niveles de gobierno:

“[...] así como los principios y mecanismos para el pleno acceso a una vida libre de violencias, así como para garantizar el goce y ejercicio de sus derechos humanos y fortalecer el régimen democrático establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”<sup>5</sup> [Párrafo reformado en 2009].

Así mismo, dicha ley exhorta a que la elaboración y ejecución de las políticas públicas a nivel federal y local tengan como ejes rectores la igualdad

3 Esta Ley Modelo surge a partir del trabajo de la Convención Interamericana y la Organización de Estados Americanos a partir de su adopción en 1994.

4 Publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 1 de febrero de 2007.

5 Párrafo reformado DOF por última vez el 29 de enero de 2022.

jurídica, sustantiva, de resultados y estructural; una perspectiva de género e interseccionalidad.<sup>6</sup>

Por consiguiente, la participación política de las mujeres se ve limitada por una serie de impedimentos que enfrentan al querer ejercer un cargo público, Freidenberg (2018) considera que primero deben elegirse a ellas mismas, después que su candidatura sea acordada por el partido, que su campaña tenga cobertura en los medios de comunicación; poder contar y utilizar el presupuesto para su campaña, posteriormente ser elegida por el electorado y una vez que son electas no ser invisibilizadas, sexualizadas, acosadas y/o violentadas por cualquier persona dentro y fuera de la esfera política.

### **VIOLENCIA POLÍTICA CONTRA LAS MUJERES EN RAZÓN DE GÉNERO**

Frente a estas desigualdades de derechos, la MESECVI y OEA (2017) añadieron las medidas de la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) particularmente en referencia a los derechos político-electorales de las mujeres.

Dicha Ley Modelo señala en sus artículos séptimo y octavo la obligación de los estados miembros a actuar en favor de eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres en la vida pública y política<sup>7</sup> obligando a los estados miembros de la OEA a tomar las medidas necesarias para poder garantizar en igualdad de condiciones con sus compañeros varones estos derechos.

En esta también se reconoce que la poca representación de las mujeres es el reflejo de la discriminación que enfrentan las mujeres en la vida política, y la violencia que se ejerce contra ellas constituye una de sus peores manifestaciones (MESECVI y OEA, 2017, p. 12)

Esto permitió identificar que existe una Violencia Política Contra las Mujeres en Razón de Género, de acuerdo con Krook y Restrepo (2016) esta podría definirse como cualquier forma de ataque en el que se utilicen estereotipos de género convirtiéndose en un mecanismo que produce o mantiene la subrepresentación de las mujeres en la política.

Es su normalización una constante en la vida de las mujeres, dificultando así los procesos que permiten reconocerla, como consecuencia una gran mayoría de las víctimas se enfrentan a la revictimización y estigmatización institucional presentando obstáculos para proceder a una denuncia.

Algunos de estos pueden ser la ausencia de “marcos legales y/u otro tipo de instrumentos capaces de prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia

<sup>6</sup> Fracción reformada en el DOF el 29 de abril de 2022.

<sup>7</sup> En el caso de México en 2020 es publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto por el cual se reforman y adicionan diversas leyes en materia de violencia política contra las mujeres en razón de género (VPCMRG).

contra las mujeres en su vida política; y la naturalización de esta problemática en ciertas instancias del entramado político institucional” (Albaine, 2020, p. 29).

Sin embargo, todos estos avances que se han traducido en leyes tiene sus raíces en el movimiento amplio de mujeres que reclamaban que los espacios en la vida política fueran seguros y estuvieran libres de violencia de cualquier tipo, Brockman (2017) señala que en 2002 la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL) denunciaron violencia y hostigamiento al ejercicio de sus funciones en el ámbito político, esto llevó a que en 2012 por primera vez se aprobara y promulgara una Ley Contra el Acoso y la Violencia Política hacia las Mujeres, en la tabla 1 se muestra su tipificación por primera vez en la región:

Tabla 1	
Definiciones de acoso y violencia política en razón de género	
Acoso político	Acto o conjunto de actos de presión, persecución, hostigamiento amenazas, cometidos por una persona o grupo de personas directamente o a través de terceros, en contra de mujeres candidatas, electas, designadas o en ejercicio de la función político-pública, o en contra de sus familias.
Violencia política	Acciones, conductas y/o agresiones físicas, psicológicas, sexuales cometidas por una persona o grupo de personas, directamente o a través de terceros, en contra de las mujeres candidatas, electas, designadas o en ejercicio de la función político-pública, o en contra de sus familias.

Nota. Información obtenida de Brockman (2017, p. 273).

En este orden de ideas, la LGAMVLV (2007) considera que este tipo de violencia impide que las mujeres formen parte de la toma de decisiones que afectan sus propias vidas y que puedan beneficiarse de este proceso, al restringir sus opciones y limitar su capacidad para influir en los espacios de toma de decisiones.

Para ello, Téllez y Chávez (2021) reconocen los aportes de Bardall que sugieren estudiar el tipo de *violencia electoral* la cual ha concluido que, si bien algunas de las acciones no son perpetradas en razón de género, sus formas y daños causados sí son distintos según el género de la víctima. Demuestra que las mujeres se ven principalmente afectadas en dimensiones psicológicas representadas en forma de intimidación y sexualización en el espacio de la virtualidad.

Por lo tanto, coloca a la violencia electoral como un primer paso para su investigación del cual se desprenden dos unidades de análisis:

1. *diferenciada* por género que se enfoca en el impacto diferenciado que se tendrá en el proceso político y;



2. *basada* en el género que se centra en aquellos obstáculos en la que enfrenta cualquier persona que están basados en su identidad de género dentro de su participación política (Téllez y Chávez, 2021, p. 31).

Ambas unidades de análisis podrán ser examinadas a partir de las distintas modalidades y tipos de violencia y hace una clasificación de las víctimas en el ámbito político, institucional, profesional no gubernamental/no política y privada no estatal/no política.

### **VPCMRG EN MÉXICO**

A principios de 2013 la senadora Lucero Saldaña por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), logró subir al pleno un dictamen el cual fue aprobado logrando tipificar por primera vez en nuestro país “violencia política de género” que se expresa dentro de los partidos, durante los procesos electorales, en las dependencias públicas e incluso en el ámbito legislativo.

Posteriormente, en 2020 la LGAMVLV añade en su capítulo cuarto la modalidad de violencia política<sup>8</sup> en la cual considera que la violencia política contra las mujeres en razón de género puede expresarse en conductas a través de

- Ocultar, omitir y/o proporcionar información incompleta respecto a su convocatoria para registro de candidaturas o,
- Obstaculizar la campaña lo que provoque competir en condiciones desiguales
- Difundir mensajes, imágenes o información privada de la candidata con el fin de desacreditarla o difamarla;
- Amenazarla o intimidarla para que renunciar a su candidatura
- Imponer sanciones injustificadas impidiendo el ejercicio de sus derechos políticos
- Limitar o negar de manera arbitraria el uso del recurso que le ha sido asignado

Si bien estos son solo algunas de las manifestaciones de violencia política, ante el aumento de este fenómeno en la esfera política, el Instituto Nacional Electoral (INE, 2018) extendió una métrica en las cuales enumera todas las formas de violencia que son perpetradas en contra de las mujeres antes, durante o después de su carrera política.

La tipificación permite identificar y sancionar estas formas de violencia; sin embargo, Alanís (2017) expresa que estos casos en su mayoría no proceden a una denuncia por la falta de confianza que se tiene respecto a las autoridades e instituciones asignadas para su resolución, al igual que el temor de que las

---

8 Artículo 20 bis. Se entenderá que las acciones u omisiones se basan en elementos de género, cuando se dirijan a una mujer por su condición de mujer; le afecten desproporcionadamente o tengan un impacto diferenciado en ella. manifestarse en cualquiera de los tipos de violencia reconocidos en esta Ley. [artículo adicionado DOF 13-04-2020).

aspiraciones que puedan tener en su trayectoria política se vean afectadas por interponer una denuncia.

Aunado a ello, sostiene Cerva (2016) que los avances que se traducen en acciones afirmativas, sobre todo por el principio de paridad de género en el caso de México, han generado una mayor discriminación y violencias hacia ellas, volviéndose uno de los principales obstáculos para el ejercicio de sus derechos político electorales. Muchas de las manifestaciones que se presentan en esta esfera devienen de un proceso histórico y una cultura heteropatriarcal que aún después de muchos años de lucha continúa masculinizando estos espacios.

En esta misma línea, la ONU (s.f.) asegura que la participación de las mujeres en la esfera política ha alcanzado un máximo histórico, por lo que analizar cómo la violencia de género se manifiesta en esta esfera se vuelve fundamental. Por ello se necesita que haya una identificación, reestructuración y deconstrucción social, cultural y de estereotipos dentro y fuera de los partidos, que puedan traducirse en nuevas formas de ver la política; como espacios seguros que garanticen la participación de las mujeres y en donde las leyes promuevan estas condiciones de igualdad sustantiva, no discriminación ni violencia.

Finalmente, el proceso electoral 2020-2021 son consideradas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, s.f.) las más grandes en la historia política del país ya que hubo un aumento cuantitativo en el electorado y se eligieron en total 21 mil cargos de elección popular.

Si bien el principio de paridad de género en todos los niveles y la tipificación de la VPMRG este fue aún más violento para las mujeres en el ámbito político. A partir de un estudio realizado por la agencia Etellekt (2021) se registraron 810 víctimas registradas víctimas de violencia política electoral de cualquier tipo durante dicho proceso electoral, de estas 36% fueron mujeres, teniendo como resultado 21 candidatas asesinadas.

## **Método**

Para esta investigación acudimos al método cualitativo el cual King, Keohane y Verba (2007) aseguran que no puede generalizarse por lo que con un pequeño número de casos se puede extraer gran cantidad de información. Así mismo, Hernández (2014) apunta que dicho enfoque busca comprender los fenómenos en la sociedad, explorándolos desde la mirada de las y los participantes, esto en una ambiente más natural y en relación con su contexto.

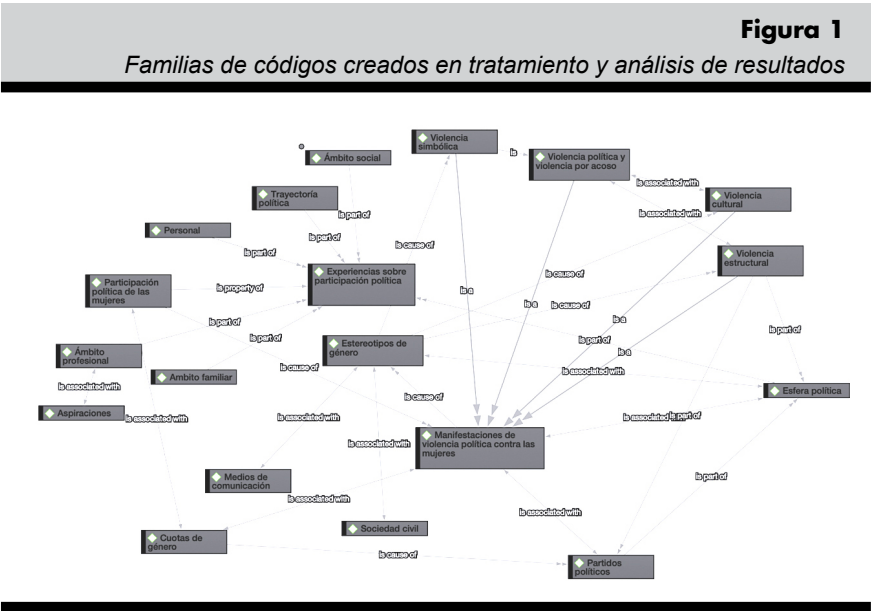
Para el diseño de investigación acudimos a la Teoría Fundamentada, la cual desde el planteamiento de Glaser y Strauss (1967) consiste en que la teoría surge y se elabora a partir de los datos obtenidos de la investigación. Así mismo, Corbin (2010) refiere que al ser una teoría que se construye, esta puede ser revisada, actualizada y alterada para adaptarse a la sociedad y al mundo que se encuentra en constante cambio.

Por lo tanto, esto supone la necesidad de un análisis de investigaciones de carácter empírico que permitan conocer y estudiar estas experiencias, fundamentalmente porque se puede concluir que no hay una causa única de este fenómeno ni las experiencias de vida de las mujeres tampoco son las mismas.

La técnica de investigación utilizada fue la entrevista semiestructurada, ya que de acuerdo con Álvarez-Gayou (2003) esta busca la comprensión del mundo a partir de la perspectiva de quien está respondiendo nuestra entrevista, desmenuzando los significados de sus experiencias compartidas. El trabajo de campo se llevó a cabo en dos momentos fundamentales: un primer acercamiento durante la campaña y otro al término de la jornada electoral.

El guión estuvo configurado por quince preguntas, teniendo como eje principal las dificultades que Freidenberg (2018) plantea que se presentan en la vida política de las mujeres: personal, familiar, profesional, social y ámbito político integrando también los conceptos de violencia simbólica y violencia estructural.

Para el análisis de los datos se utilizó un modelo previo, resultado de una codificación abierta para crear los códigos y categorías –mostrados en la figura 1– y una axial para la interpretación de los datos.



*Nota.* Esta familia de códigos fue realizada en una investigación previa y permite reconocer las relaciones que existen entre la violencia y la participación política de las mujeres; sin embargo, nos permitió utilizarla nuevamente como modelo. Para la realización de este esquema acudimos al software de análisis Atlas.ti 9.0.

En un primer momento, tenemos el código de experiencias sobre participación política, del cual se desprenden los ámbitos personal y familiar y social.

Por otro lado, identificamos que los estereotipos de género permean en la sociedad y están íntimamente ligados a los medios de comunicación, siendo estos quienes refuerzan los estereotipos y normalizan la violencia cultural, simbólica y estructural.

En consecuencia, esta normalización se traduce en manifestaciones de violencia política contra las mujeres en razón de género.

Por otro lado, con el fin de cuidar la identidad de nuestro testimonio no se revelan datos que permitan su identificación, se omitieron nombres, lugares y actores para salvaguardar la seguridad de las personas involucradas, en la tabla 2 se integran algunos datos generales de nuestro testimonio.

Tabla 2 Contexto del caso	
Categoría	Información
Cargo por el que contendía	Presidencia municipal
Nivel de estudios	Posgrado
Antecedentes de participación para un cargo público	Sin participación previa
Militancia política	Militante activa
Partido político	Segunda fuerza política en el municipio
Seguimiento de denuncia	Las instancias la declararon improcedente.

Nota. Para el año de publicación de este escrito el partido se convirtió en la primera fuerza política y la denuncia que realizó nuestro testimonio se declaró improcedente por el Tribunal Electoral del Estado de Guanajuato

HALLAZGOS

En el proceso electoral previo, correspondiente al periodo 2017-18 en el estado de Guanajuato se identificaron situaciones de violencia política en razón de género que vivieron algunas candidatas, señalan Hernández y Pérez (2020) que algunos políticos designaron a sus parejas o familiares en espacios que ellos consideraban suyos, en este mismo periodo, se presentaron de forma constante amenazas y negativas de registro de algunas candidatas.

Durante este mismo periodo, en una investigación dirigida por Góngora y Vázquez (2020) se identificaron que hubo candidatas que afirmaron haber sufrido acoso sexual por parte de los militantes y/o dirigentes de su partido. En cuanto a violencia sociopsicológica estas autoras afirman que son múltiples los momentos en que las candidatas entrevistadas refieren a manifestaciones de violencia de género; se evidenció que la constante en donde las candidatas sufren eventos violentos es a través de las redes sociodigitales en las cuales se detectó en diversas ocasiones una sexualización de su imagen.

De esta misma forma, el Instituto Electoral del Estado de Guanajuato con el Observatorio de Participación Política de las Mujeres en Guanajuato (OPPMG, 2021) dio a conocer los casos que fueron denunciados y evaluados mediante el Procedimiento Especial Sancionador (PES)<sup>9</sup> por mujeres que tuvieron alguna participación en el proceso electoral 2020-21 en dicha entidad.

Tabla 3 Registro de sanciones por violencia política en razón de género en Guanajuato 2021 y 2022	
Persona sancionada	Conducta que representa VPCMRG
Periodista (Masculino)	Columna de opinión cuyo contenido está dirigido a denigrar e invisibilizar las funciones inherentes al cargo público que desempeña la víctima, derivado del uso de frases estereotipadas que subordinan a las mujeres.
Síndico (Masculino)	Realización de comentarios estereotipados a través de la red social Facebook que menoscaban la dignidad de la víctima
Periodista (Masculino)	Expresiones en notas periodísticas con una fuerte crítica a la víctima respecto de su labor como servidora pública, negando su habilidad para la política haciendo referencia que sólo tiene capacidad de avanzar mediante la intervención de un hombre.
Periodista (Masculino)	Publicaciones en Facebook, basadas en estereotipos de género, ejecutadas con la intención de anular el ejercicio de los derechos político-electorales de la víctima, por el hecho de ser mujer.
Ciudadana (Femenino)	Publicaciones en Facebook, en las que se cuestiona la candidatura de la víctima, aludiendo a aspectos relacionados con su capacidad de decisión subsumiéndola a la manipulación de un hombre y cuestionando sus logros personales
Ciudadano (Masculino)	Publicaciones realizadas en Facebook, basadas en elementos de género, a través de las cuales se cuestiona la candidatura de la víctima aludiendo a aspectos de su vida personal, con el objeto de inhibir su presencia en asuntos públicos
Ciudadano (Masculino)	Publicaciones realizadas en Facebook, basadas en elementos de género, a través de las cuales se cuestiona la candidatura de la víctima aludiendo a aspectos de su vida personal, con el objeto de inhibir su presencia en asuntos públicos

Nota. Elaboración propia a partir de información pública del Instituto Nacional Electoral (2025).

9 Recurso mediante el cual el IEEG atiende y da seguimiento a las quejas y denuncias presentadas por violencia política contra las mujeres en razón de género, las resoluciones del PES son realizadas por el Tribunal Electoral del Estado Guanajuato.

Mientras tanto, en la tabla 4 se muestran las denuncias ate las instancias co-  
rrespondientes entre 2023 y 2024.

Tabla 4 Registro de sanciones por violencia política en razón de género en Guanajuato 2023 y 2024			
Persona sancionada	Tipo de violencia	Conducta que representa VPCMRG	Medidas de reparación
Servidor público (hombre)	Sexual y simbólica	Difusión de una imagen a través WhatsApp que denigra su cuerpo y sexualidad, afectando su libertad, dignidad e integridad física, al considerarla como un objeto al referirse a la modificación de su anatomía.	Medidas de no repetición, disculpa pública
Funcionaria de partido político (mujer)	Digital, sexual, simbólica y psicológica	Expresiones de las que se desprenden elementos de sometimiento y subordinación hacia un hombre que señalan que a través de favores sexuales obtuvo como beneficio un cargo público que afectan la trayectoria política de la víctima.	Disculpa pública, medidas de no repetición.
Presidente y tesorero municipal (hombres), cinco regidores (hombres) y cuatro regidoras (mujeres).	Sexual, simbólica y patrimonial.	Negativa del ayuntamiento de conceder a la víctima una licencia por treinta días por su estado de gravidez, así como sesionar a distancia por el mismo motivo (presidente municipal), y omisión de dar respuesta formal a la víctima respecto de su solicitud de gastos médicos por maternidad, prestación a la que tiene derecho como funcionaria municipal (tesorero municipal)	Disculpa pública, medidas de satisfacción y no repetición.
Periodista (hombre)	Verbal, sexual y simbólica	Publicaciones en la red social X, que reproducen estereotipos de género y menoscaba el ejercicio efectivo de sus derechos político-electorales.	Disculpa pública y medidas de no repetición.
Candidata (mujer)	Simbólica	Expresiones realizadas durante el debate entre dos candidatas a una diputación federal, en la que se acusó a la víctima de haber obtenido una candidatura por ser secretaria particular de un gobernador, acreditándose calumnia.	Disculpa pública.

Tabla 4 Registro de sanciones por violencia política en razón de género en Guanajuato 2023 y 2024			
Persona sancionada	Tipo de violencia	Conducta que representa VPCMRG	Medidas de reparación
Ciudadana (mujer)	Verbal y simbólica	Difusión de expresiones en la red social Facebook con la intención de invisibilizar y descalificar la capacidad de la víctima para ejercer un cargo público, al señalar que se encuentra subordinada a su pareja sentimental, afectando su imagen pública.	Medidas subsidiarias y medidas de satisfacción.
Ciudadano (hombre)	Simbólica y digital	El infractor realizó manifestaciones a través de su cuenta de X, lo que tuvo como objetivo menoscabar o anular el reconocimiento de la víctima, así como sus capacidades intelectuales por el hecho de ser mujer.	Disculpa pública y medidas de no repetición.
Administrador y/o Titular del perfil de Facebook (hombre)	Verbal, psicológica, sexual, simbólica y digital.	Publicación de una imagen de índole sexual de la víctima, con la intención de denostar su capacidad para desempeñar un cargo público y denigra su dignidad.	Medidas de satisfacción y medidas de no repetición.
Perfil de Facebook (hombre)	Verbal, sexual y simbólica.	Difundir opiniones que cosificaron y subordinaron a la víctima, por el uso de lenguaje sexista, al expresarse de las mujeres como objetos de los que dispone un hombre para lograr sus objetivos, anulando su desarrollo, habilidades y capacidades.	Medidas de satisfacción y publicidad de la sentencia declarativa.

Nota. Observatorio de Participación Política de las Mujeres en Guanajuato (2025).

Es necesario resaltar que si bien existen varios casos de denuncias con folio y en proceso, no significa que son los únicos casos que se presentaron en la entidad y estas denuncias no garantizan la reparación de daños de las víctimas. A lo largo de este trabajo también se mencionan algunas de las dificultades por las que atraviesan quienes deciden denunciar: revictimización, burocracia institucional, procesos políticos coyunturales y la vulnerabilidad a la que se exponen.

Por otro lado, el municipio de Celaya tuvo una característica particular durante el proceso electoral 2017-2018 al ser el único municipio en el estado en el cual todos los partidos políticos postularon mujeres en sus candidaturas a la presidencia municipal —a excepción de un candidato varón por la vía

independiente–, esto a partir del principio de paridad de género. Fue el partido hegemónico en el estado quien ganó las elecciones llevando al municipio Celaya a tener la segunda presidenta en la historia del municipio.

Sin embargo, en la tabla 5 se identifica que para el proceso electoral 2020-21 los partidos políticos decidieron tomar otra ruta; ahora el partido dominante fue encabezado por una figura masculina, resultando electo mediante un proceso democrático.

Tabla 5			
Representación política de mujeres y hombres en las candidaturas a presidencia municipal en Celaya, Guanajuato			
Proceso electoral 2017 - 18		Proceso electoral 2020-21	
Partido	Género	Partido	Género
Partido Acción Nacional	Mujer	Partido Acción Nacional	Hombre
Partido Revolucionario Institucional	Mujer	Partido	
Revolucionario Institucional	Hombre		
Alianza Movimiento Regeneración Nacional, Partido del Trabajo y Partido Encuentro Social (Coalición)	Mujer	Movimiento Regeneración Nacional	Mujer
Partido Revolución Democrática	Mujer	Partido Revolución Democrática	Mujer
Partido Verde Ecologista de México	Mujer	Partido Verde Ecologista de México	Hombre
Movimiento Ciudadano	Mujer	Movimiento Ciudadano	Hombre
Nueva Alianza	Mujer	Nueva Alianza	Mujer
Independiente	Hombre	Partido del Trabajo	Hombre
		Partido Encuentro Social	Mujer
		Redes Sociales Progresistas	Hombre
		Fuerza por México	Mujer

Nota. Se consideró el proceso electoral previo para reconocer los cambios en materia de paridad de género. Datos obtenidos del Instituto Electoral del Estado de Guanajuato (IEEG, 2021).

Esto permite visibilizar que si bien hay derechos que han sido logrados como es el caso de la paridad en la conformación de las planillas, esto no representa que hay una modificación de las conductas al interior de los partidos que lleven a considerar que las mujeres realmente saben hacer política y pueden ser elegidas por el electorado para gobernar.



### **Ámbito personal y familiar:**

Como parte de las experiencias, la participante señala que antes de iniciar una carrera política sí surgieron preguntas y cuestionamientos personales, esto sobre todo por los prejuicios sociales que existen en torno a la capacidad de las mujeres para participar en este espacio.

En este sentido, Freidenberg (2018) considera que una primera dificultad que atraviesan las mujeres es el decidir elegirse a sí mismas:

“Siempre tuve la inquietud de participar, pero nunca me acerqué ni creí que hubiera por parte de algún partido interés por mí, lo veía algo complicado y difícil (su participación) [...]”.

En este fragmento de la entrevista, se muestra cómo existen dudas personales que han sido interiorizadas a partir de un orden social el cual ha determinado una serie de normas que ellas deben seguir.

Esto no solo refleja cómo se perciben así mismas sino también cómo son percibidas sus círculos cercanos y la sociedad civil así como de la poca experiencia que pueden llegar a tener en un espacio como la política que históricamente ha sido heteronormada y patriarcal.

De igual manera, este proceso está íntimamente relacionado con el núcleo familiar, considerado su contexto más cercano y al que “pertenece” por mandato social junto con las tareas del hogar, el cuidado y la crianza. La participante señala la importancia que tuvo la aceptación y el apoyo de sus familiares, pero también se reflejan las limitantes a las que se enfrentó una vez que decidió participar:

“[...] una reacción de sorpresa, más que (aceptar) ser candidata de inmediato, lo consulto y sí fue una reacción no de momento [...] no aceptaban mucho [...] un poco difícil, pero a pesar de todo ese tiempo sabía que estaban conmigo”.

En este fragmento se muestra cómo fue importante para la candidata la aceptación familiar; sin embargo, en los contextos familiares no siempre es aceptada esta participación por la inseguridad o esta violencia a la que se pueden exponer en cargos como este.

### **De los medios a la sociedad: violencia cultural y simbólica**

La relación que encontramos entre medios de comunicación y la sociedad permite reconocer todos estos prejuicios que enfrentan las mujeres respecto a su participación en la vida política, haciéndolas dudar de sí mismas y no reconociendo sus logros y capacidades.

De esta misma forma, los prejuicios pueden surgir desde la sociedad civil y/o los medios de comunicación, pero son estos segundos quienes se vuelven ejecutores al llegar a audiencias más amplias y por lo tanto, replicadores de la violencia. Considera Vega Montiel (2014) que los medios masivos por medio de

sus agendas mediáticas promueven imaginarios sexistas en los cuales las mujeres son objetivizadas, sexualizadas o representadas como dominadas:

“[...] muchas de las notas son cubiertas por medios oficialistas que son de los propios empresarios que va generando un gran sesgo entre la sociedad porque es lo que ellos quieren comunicar de los candidatos o mujeres que estamos ahí”.

En este primer momento se evidencia que al ser candidata de un partido de oposición en el municipio la cobertura no fue la misma, por otra parte, la forma en que los medios locales cubrieron su candidatura fue muy distinta y se puede evidenciar en este momento de la entrevista:

“En una ocasión uno de los periódicos publicó a los candidatos, éramos once y solo publicaron 10, la única información que faltaba era la mía [...] porque particularmente en ese momento yo me estaba volviendo una candidata muy fuerte entonces creo que trataron de invisibilizar mi participación [...] en una plana casi llena sacan a todos menos a mí porque no quieren que la gente me conozca [...] jugaron un papel super importante (los medios) para que pudiera la gente conocerme”.

Por otra parte, la percepción de la participación política de las mujeres en estos espacios por parte de la sociedad civil en muchas ocasiones está relacionada con la representación de ellas en estos medios:

“[...] sí sentí apoyo de la gente, sobre todo cuando nos poníamos a platicar (con la gente) [...] pero generan (los medios) una gran confusión o sesgan hacia los intereses que quieren y eso influye mucho”.

De igual forma, en ciertas partes de la entrevista la candidata expresa cómo sintió ataque mediático en diversos momentos de su jornada electoral, lo que en más de una ocasión le causo inseguridad y pensó en abandonar la candidatura.

### **Manifestaciones de violencia: un problema estructural**

La violencia estructural es definida por Galtung (1990) como aquellas formas o mecanismos que han sido impuestos socialmente dentro del sistema; una serie de normas y reglas que rigen todo este sistema es de carácter institucional y sistemática y es sostenida por una cultura que lo replica.

En el caso de nuestra investigación, podemos reconocer que esta violencia estructural sucede al interior de la esfera política, señalan Espejel y Díaz (2019) que incluso para ascender en la escala jerárquica las mujeres se enfrentan a una discriminación, teniendo como consecuencia que se enfrentan a diferentes estigmas que las colocan en desventaja principalmente al interior de los partidos:

“[...] sí fui estigmatizada en el sentido de que siempre se me dijo que yo no estaba en el partido, que yo llegué a quitar a la persona que ya estaba de candidato, que yo incluso para ellos era de otra tendencia ideológica”.

En el párrafo previo se puede mostrar cómo los partidos ejercen una violencia estructural, Cerva (2014) asegura que la participación de las mujeres en política descubre que son los partidos políticos una de las fuentes principales de discriminación que tiene efectos multiplicadores a nivel sistémico de lo político:

“[...] fue mucho ataque interno, hubo varios momentos difíciles [...] la presión de los compañeros que no querían que tomara el lugar, muchas llamadas presionándome para que dejara la candidatura, incluso a pesar de que no me querían dar el cargo me lo decían, pero implicaba que yo necesitaba renunciar para cederle mi lugar a un hombre”.

Estas manifestaciones de violencia son ejercidas en distintos momentos de la participación política de las mujeres y es ejercida de maneras distintas en el espacio político, Alanís (2017) considera que una de estas es la limitación o no acceso a recursos para campañas y esto se puede confirmar en el siguiente fragmento:

“[...] no tuve casi apoyo y cuando lo pedía se me negaba o simplemente me decían que con lo que fuera lo hiciera, el apoyo para la campaña nunca fue una donde se viera mi nombre, en los promocionales, todo era como muy genérico del partido no llevaba mi nombre, como apoyando al partido, pero no precisamente a mí”.

Ante esto, señala Cárdenas (2019) que para las presidentas municipales el ejercicio de su cargo público es llevado a cabo en condiciones más complicadas, mientras que para el electorado puede traducirse en la falta de capacidad para gobernar. No obstante, los presidentes varones de municipios pequeños y más vulnerables también pueden verse en la dificultad para incrementar el financiamiento público, pero como varones su experiencia y redes políticas desarrolladas a través de los años les dan ventajas relativas respecto a las mujeres.

### **La esfera política: normalización de la violencia simbólica**

Por último, la violencia simbólica ha sido definida por Bourdieu (2000) como aquella que ha sido normalizada en el orden social existente por lo que es replicada por los actores sociales; serán todas estos símbolos que están presentes en lo cultural, el lenguaje, en lo no verbal y en lo cotidiano.

Como ya hemos mencionado a lo largo de la investigación, a pesar de los avances respecto a la participación política de las mujeres Cerva (2016) sostiene

que la violencia simbólica permanece, al ser invisible esta ha sido aceptada y replicada, por lo que sigue representando un obstáculo para sus derechos político electorales. En el siguiente fragmento se demuestra cómo esto sucede:

“[...] me hacían a un lado [...] muchas veces con (nombre y cargo omitidos) porque de repente no me contestaba había cosas que yo no sabía con quién dirigirme [...] mucho confrontar con él, solamente me decía que así eran las cosas y que no era yo la primera mujer a la que le pasaba, que continuara, [...] fue una relación muy álgida porque me implicaba constantemente buscando o enfrentando a los compañeros [...] sin mucho apoyo en ese sentido”.

Por último, asegura Freidenberg (2018) que las experiencias no favorables, sesgos, discriminación y violencia no permite que las mujeres tengan la para enfrentarse a un proceso político. Esto puede generarles incertidumbre en relación con su capacidad para ejercer algún cargo y postularse a una candidatura, condicionando sus decisiones; “constituye un caldo de cultivo para que la sociedad civil pueda pensar que las mujeres no pueden (o no deben) dedicarse al ámbito político” (p. 3).

## DISCUSIÓN

Nuestro principal interés al inicio de esta investigación fue conocer los tipos de violencia política que enfrentan las mujeres cuando deciden postularse por un cargo de elección, confiando en sus capacidades y resultando o no electas. Si bien cualquier persona puede ser víctima de violencia, el impacto en la vida política de las mujeres es diferenciado.

Derivado de ello, se reconoce que los partidos políticos continúan siendo espacios donde se reproducen y perpetúan diversas formas de violencia política, en la cuales el género y otras categorías se entrecruzan.

Denunciar estas manifestaciones de violencia puede significar para muchas mujeres una renuncia a sus aspiraciones, sueños y metas personales, temiendo por las consecuencias que estas denuncias pudieran generar en su trayectoria política.

En el caso estudiado, la participante sí presentó una denuncia ante la instancia correspondiente y aunque esta fue recibida y procesada, en la resolución se dictaminó su improcedencia. Además, experimentó un proceso de revictimización por parte de diversos actores políticos, especialmente en su propio partido, donde recibió comentarios amenazantes, entre ellos su permanencia como militante.

Aunado a ello, los medios locales fueron una pieza clave en este caso, ya que la cobertura mediática sobre la participación como candidata, ya que se recurrió a estereotipos de género y la difusión de imágenes que tenían el objetivo de minimizar y ridiculizar su participación.

Es fundamental reiterar que ni la tipificación del delito, ni las reformas en los marcos normativos, ni la capacitación con perspectiva de género en las instituciones destinadas a sancionar estos actos han podido garantizar que haya una participación política libre de violencia para las mujeres y disidencias. De ahí la necesidad de insistir en que estas transformaciones deben partir desde lo estructural, atravesando lo cultural, el lenguaje y lo simbólico, para que estos cambios puedan trasladarse desde los espacios privados hasta los públicos, llegando hasta las instituciones y viceversa.

Por otro lado, aunque no se desarrolla durante la investigación, no podemos dejar fuera el hecho de que esta supuesta falta de preparación que le es atribuida a las mujeres a lo largo de su carrera política tiene sus raíces históricas en el modelo heteropatriarcal de lo que es considerado un buen político -un varón que se adecúa a las normas sociales.

Así mismo, lo privado siempre estuvo lejano a la participación pública en la que solo podían participar los hombres y excluía a más de la mitad de la población, esa mitad que se encarga del trabajo reproductivo al interior de los hogares. Esta ausencia de una preparación atribuida al género también se debe a que la participación de ellas en la esfera política no estaba normalizada y en este trabajo reproductivo puede limitar su tiempo para asistir a las asambleas o plenarios para contribuir a su formación.

A manera de cierre, reiteramos que todos estos avances y modificaciones en materia de derechos político electorales surgen a partir de la lucha colectiva de mujeres organizadas que se han enfrentado a múltiples violencias por parte de distintos actores, y no debemos bajar la guarda en la exigencia de nuestros derechos. Así mismo, es necesario una evaluación constante de todas estas leyes para evaluar y reconocer si en realidad garantiza la seguridad de las mujeres a un espacio libre de violencia.

## REFERENCIAS

- Alanís, M. (2017). Violencia política hacia las mujeres, respuesta del Estado ante la falta de una ley en México. En G. Del Valle, y F. Freidenberg (Eds.), *Cuando hacer política te cuesta la vida. Estrategias contra la violencia política hacia las mujeres en América Latina* (pp. 231-248). UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4735/23.pdf>
- Albaine, L. (2020). *Violencia contra las mujeres en política: hoja de ruta para prevenirla, monitorearla, sancionarla y erradicarla*. Organización de las Naciones Unidas [ONU], Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], y Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional]. (2020). Recuperado 21 de agosto de 2024, de <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/2023-06/5eeb7511-c851-4b46-a15d-0089190e14a6.pdf>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Bourdieu, P. (2000) *La dominación masculina*. Anagrama.

- Brockman, E. (2017). El acoso y la violencia política en Bolivia: lecciones aprendidas. En G. Del Valle, y F. Freidenberg (Eds.), *Cuando hacer política te cuesta la vida. Estrategias contra la violencia política hacia las mujeres en América Latina* (pp. 263-284). UNAM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4735/23.pdf>
- Cárdenas, G. (2019). El principio de paridad de género y el incremento de las presidentas municipales en México: análisis comparativo del periodo 2005-2017. *Debate Feminista*, 57, 157-164. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dfem/v57/2594-066X-dfem-57-87.pdf>
- Cerva, D. (2014). Participación política y violencia de género en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Nueva Época, LIX, 222, pp. 105-124.
- Cerva, D. (2016). Medios de comunicación y violencia política hacia mujeres: continuidades y transformaciones en el proceso electoral de 2012 y 2015. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 32, 37-81.
- Corbin, J. (2010). La investigación en la teoría fundamentada como un medio para generar conocimiento profesional en S. Bénard (Coord.), *La teoría fundamentada: una metodología cualitativa* (1a ed., pp. 13-54). Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Etellect (2021). *Primer Informe de Violencia Política contra Mujeres en México 2018*. <http://www.etellect.com/reporte/primer-informe-de-violencia-politica-mujeres.html>
- Espejel, A., y Díaz, M. (2019). Violencia contra las mujeres en política en México una propuesta de análisis desde las caras partidistas. *Apuntes Electorales: revista del instituto electoral del estado de México*, 18(60), 57-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6792988>
- Freidenberg, F. (2018). Ellas también saben: estereotipos de género, resistencias a la inclusión y estrategias para feminizar la política. *Revista Pluralidad y Consenso*, Revista Senado de la República, 8(35), 122-137 [https://www.academia.edu/36468541/Ellas\\_tambie\\_n\\_saben.\\_Estereotipos\\_de\\_g%C3%A9nero\\_resistencias\\_a\\_la\\_inclusi%C3%B3n\\_y\\_estrategias\\_para\\_feminizar\\_la\\_pol%C3%ADtica](https://www.academia.edu/36468541/Ellas_tambie_n_saben._Estereotipos_de_g%C3%A9nero_resistencias_a_la_inclusi%C3%B3n_y_estrategias_para_feminizar_la_pol%C3%ADtica)
- Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305. <https://doi.org/10.1177/0022343390027003005>
- Góngora, V., y Vázquez, V. (2020). Perfil y experiencias de las candidatas en *Violencia política electoral contra las mujeres en Guanajuato Análisis del proceso 2017-2018* (pp. 77-106). <https://api.ieeg.mx/repoinfo/Uploads/16.%20libro-violencia-politica-electoral-contra-las-mujeres-en-guanajuato-2017-2018.pdf>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw Hill
- Hernández, M., y Pérez, M. (2020). La lucha contra la violencia política de género en Guanajuato. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, xx(38), 37-64. <http://coltlax.edu.mx/openj/index.php/Reyds/article/view/37/pdf>
- Instituto Electoral del Estado de Guanajuato. (2021). *Proceso Electoral 2020-2021*. <https://ieeg.mx/proceso-electoral-2020-2021/>
- Instituto Nacional Electoral (2018). *Conductas que podrían configurar violencia política en razón de género* (Violentómetro). <http://www.etellect.com/reporte/primer-informe-de-violencia-politica-mujeres.html>
- King, G; Keohane, R y Verba, S. (2007). *La ciencia en las ciencias sociales. En El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. (pp.13-44). Alianza Editorial.

- Krook, M. y Restrepo, J. (2016). Género y violencia política en América Latina Conceptos, debates y soluciones. *Política y gobierno*. xxiii (1), 127-162
- Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, [LGAMVLV], Última reforma publicada el 26 de enero de 2024, Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de febrero de 2007, (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAMVLV.pdf>
- Ley Modelo Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en la Vida Política (2017). Comisión Interamericana de Mujeres. Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESECVI) y Organización de los Estados Americanos (OEA). <https://www.oas.org/es/cim/docs/ViolenciaPolitica-LeyModelo-es.pdf>
- Observatorio de Participación Política de las Mujeres en el Estado de Guanajuato (2021). *Casos de Violencia Política* (Casos Guanajuato). IIEG. <https://www.observatoriomujeresgto.mx/violencia-politica/>
- Pineda, E. (2021) Feminismo, interseccionalidad y transformación social. *Diario femenino*. <https://diariofemenino.com.ar/df/feminismo-interseccionalidad-y-transformacion-social/>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). Cero violencia política contra las mujeres en México. <https://www.undp.org/es/mexico/proyectos/cero-violencia-politica-contras-las-mujeres-en-mexico>
- Saba, R. (2016). *Más allá de la igualdad formal ante la ley. Qué le debe el Estado a los grupos desaventajados*. B: Editorial Siglo XXI.
- Téllez, J. y Chávez, L. (2021) ¿Es necesario un concepto de violencia política contra las mujeres? En Las mujeres de cara a la violencia política, Hernández, M. y Enríquez, N. (Coords.). Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca. <https://www.ieepco.org.mx/archivos/documentos/2021/LasmujeresdecaraalaviolenciapoliticaenMexico.pdf#page=53>
- Vega Montiel, A. (2014). El tratamiento de la violencia contra las mujeres en los medios de comunicación. *Comunicación y medios*, 30. 9-25. <https://comunicacionymedios.uchile.cl/index.php/RCM/article/view/30332/37648>

# Veinte años de políticas públicas contra el crimen organizado en Michoacán: evaluación y desafíos persistentes

## *Twenty Years of Public Policies Against Organized Crime in Michoacán: Evaluation and Persistent Challenges*

*Jerjes Aguirre Ochoa<sup>1</sup>*

*Jorge Vázquez Valdés<sup>2</sup>*

*Josué Tonathiú López Díaz<sup>3</sup>*

Recibido: 9 de julio de 2025 Aprobado: 17 de diciembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200206>

### RESUMEN

Este artículo analiza críticamente dos décadas de políticas públicas contra el crimen organizado en Michoacán (2002-2024), revelando su fracaso estructural debido a su carácter reactivo, fragmentado y subordinado a intereses políticos coyunturales. Mediante un enfoque teórico de gobernanza híbrida –donde actores estatales y criminales negocian el control territorial– el estudio integra metodología etnográfica y entrevistas a funcionarios, periodistas y ciudadanos. Los resultados evidencian tres fases: 1) Infiltración (2002-2008), con cooptación de gobiernos municipales; 2) Consolidación (2008-2018), donde cárteles penetraron economías lícitas (aguacate, minería); y 3) Institucionalización (2018-2024), bajo la estrategia federal de “abrazos, no balazos”, que normalizó acuerdos tácitos con grupos criminales. Las conclusiones subrayan la necesidad de un modelo de seguridad que rompa con coyunturas políticas, combata la corrupción sistémica y reconstruya instituciones desde lo local. Michoacán ejemplifica cómo el crimen organizado no desafía al Estado, sino que lo habita, exigiendo estrategias que prioricen justicia social sobre estabilidad precaria.

**Palabras clave:** Crimen organizado, gobernanza híbrida, Michoacán, CNGJ, autodefensas.

1 Profesor Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. ORCID: 0000-0001-7858-5166. Correo electrónico: jerjes.aguirre@umich.mx

2 Profesor Investigador de Universidad Autónoma de Zacatecas. ORCID: 0000-0002-3527-2407. Correo electrónico: jorgevazmx@uaz.edu.mx

3 Candidato a Doctor en Ciencias en Políticas Públicas por el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. ORCID: 0000-0002-1328-5805. Correo electrónico: tonathiu.lopez@gmail.com



## **ABSTRACT**

This article critically analyzes two decades of public policies against organized crime in Michoacán (2002-2024), revealing their structural failure due to their reactive, fragmented nature and subordination to short-term political interests. Using a theoretical framework of hybrid governance –where state and criminal actors negotiate territorial control– the study integrates ethnographic methodology and interviews with officials, journalists. The findings highlight three phases: 1) Infiltration (2002-2008), marked by the co-optation of municipal governments; 2) Consolidation (2008-2018), where cartels penetrated legal economies (avocado, mining); and 3) Institutionalization (2018-2024), under the federal “hugs, not bullets” strategy, which normalized tacit agreements with criminal groups. The conclusions underscore the need for a security model that breaks from political expediency, combats systemic corruption, and rebuilds institutions from the local level. Michoacán exemplifies how organized crime does not challenge the state but inhabits it, demanding strategies that prioritize social justice over precarious stability.

**Keywords:** Organized crime, hybrid governance, Michoacán, CJNG, self-defense groups.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde el inicio del siglo XXI, Michoacán ha experimentado una escalada sostenida de violencia asociada al crimen organizado, fenómeno que refleja dinámicas estructurales compartidas con entidades como Guerrero, Sinaloa y Guanajuato. Este paralelismo no es casual: responde a patrones nacionales de desarrollo político caracterizados por vacíos de autoridad estatal, legitimidad precaria y una permeabilidad institucional que ha facilitado la infiltración criminal (Schedler, 2015). Estudiar el caso michoacano adquiere así valor heurístico, pues permite desentrañar mecanismos de cooptación replicables en otros contextos regionales.

Este trabajo examina críticamente el diseño e implementación de políticas públicas de seguridad en Michoacán durante las últimas dos décadas, con particular atención a su subordinación a cálculos políticos coyunturales antes que a estrategias integrales de Estado. Se parte de un enfoque de gobernanza híbrida que reconoce la coexistencia conflictiva entre actores formales e informales (Maldonado, 2019). Se sostiene que la transición democrática mexicana, en lugar de consolidar instituciones, generó discontinuidades en el monopolio legítimo de la fuerza. Este déficit fue capitalizado por grupos criminales mediante un proceso trifásico:

- 1. Infiltración (2002-2008):** Cooptación inicial de estructuras municipales mediante nexos con élites políticas locales, particularmente en zonas rurales con presencia histórica de autodefensas.

- 2. Consolidación (2008-2018):** Territorialización criminal con participación en economías lícitas (aguacate, minería) y creación de órdenes paralelos de seguridad, frecuentemente en colusión con cuerpos policíacos estatales.
- 3. Institucionalización (2018-presente):** Normalización tácita bajo la política federal de “abrazos, no balazos”, que derivó en una extracción sistemática de rentas a comunidades mediante mecanismos de violencia predatoria.

El estudio aborda, en primer término, el concepto de gobernanza híbrida como marco analítico. Posteriormente, examina las políticas contra el crimen organizado en Michoacán, detallando su evolución y efectos. La metodología combina análisis documental con trabajo etnográfico, cuyos resultados revelan una sistematización innovadora: las respuestas institucionales se entrelazan —y frecuentemente colisionan— con dinámicas comunitarias y estructuras de autodefensa, evidenciando interacciones complejas entre actores formales e informales.

Los datos primarios del trabajo se obtienen a partir de una metodología etnográfica y entrevistas en profundidad realizadas a actores clave involucrados en los procesos de construcción de políticas de seguridad en dicho estado y a nivel del gobierno federal mexicano. Los resultados del análisis apuntan hacia el desarrollo de políticas de seguridad basadas en coyunturas políticas, sin que se haya establecido una política de Estado clara frente al problema de la seguridad y la actividad del crimen organizado.

## MARCO TEÓRICO

La gobernanza híbrida es un modelo de gestión donde actores estatales y no estatales (grupos armados, organizaciones criminales, líderes comunitarios o empresas) coexisten e interactúan para ejercer control, establecer normas o proveer servicios en un territorio. Surge en contextos de debilidad, fragmentación o disputa de la autoridad estatal, permitiendo que estos actores asuman roles tradicionalmente estatales, como seguridad, justicia o manejo de recursos. Se caracteriza por la superposición de estructuras paralelas de poder, negociaciones informales entre actores y una dualidad que combina orden relativo con prácticas ilegales o violentas (Rodriguez, 2022; Gibson, 2010; Launay, 2010).

La gobernanza híbrida emerge como categoría analítica para comprender sistemas donde órdenes formales (Estado) e informales (actores criminales) coexisten y negocian el control territorial, económico y social. Según Mas Castillo y Encinas Zevallos (2010), en América Latina este modelo se caracteriza por la persistencia de prácticas como el clientelismo, la corrupción y la fragmentación del monopolio estatal, generando una “estatalidad difuminada” donde el poder se ejerce mediante acuerdos tácitos.

Kooiman (2009) amplía esta perspectiva al definir tres modos de gobernanza: jerárquica (Estado centralizado), autogobierno (sociedad civil) y cogobernanza (alianzas público-privadas). En entornos con alta criminalidad, esta dinámica se pervierte: los cárteles sustituyen al Estado en funciones clave (recaudación, seguridad) y, a cambio de una estabilidad precaria, el Estado les cede parte de su monopolio de la fuerza.

La gobernanza híbrida no implica ausencia estatal, sino una renegociación constante de la autoridad, donde actores ilegales se integran a estructuras formales mediante corrupción o captura institucional (Börzel, 2011). Este enfoque es clave para analizar Michoacán, donde el crimen organizado ha permeado instituciones locales desde la transición democrática.

Para Piñeiros (2021) la región latinoamericana ha experimentado transformaciones en las últimas dos décadas, donde la seguridad ya no se limita a enfoques estatales tradicionales, sino que emerge de estructuras políticas, sociales y culturales que generan un espacio “gris” y heterogéneo. La gobernanza híbrida se define como un marco que integra actores estatales y no estatales, alterando las definiciones de seguridad y región según dinámicas de poder, valores y eficacia de las organizaciones regionales.

Cabrera (2024) analiza la gobernanza híbrida en la triple frontera amazónica (Colombia, Brasil y Perú), donde grupos armados como disidencias de las FARC y los Comandos Fronterizos operan como autoridades paralelas al Estado, combinando violencia y provisión de servicios básicos en zonas marginadas. Según este autor, los “pactos invisibles” de grupos armados con comunidades locales regulan actividades ilegales (ej. cultivo de estupefacientes) y resuelven conflictos sociales, suplantando la autoridad del Estado y erosionando su legitimidad.

En México la gobernanza híbrida adquiere matices únicos debido a:

- La histórica relación entre el PRI y grupos criminales durante el siglo xx (Alvarado, 2019).
- La fragmentación del Estado durante la transición democrática (2000-2015).
- La estrategia de “abrazos, no balazos” (2018-2024), que institucionaliza la negociación con cárteles (Maldonado, 2024).

Autores como Astorga (2005) y Grillo (2011) han documentado cómo esta gobernanza opera mediante:

1. Economías criminalizadas: En las zonas que controlan, los grupos delictivos regulan mercados agrícolas (como el aguacate y el limón) y actividades extractivas (minería), imponiendo cuotas a los productores.
2. Cooptación política: Entre 2010 y 2020, numerosos municipios registraron vínculos entre funcionarios y cárteles, debilitando la autonomía institucional

3. Violencia negociada: Los acuerdos entre el Estado y grupos armados (como los de la era “abrazos, no balazos”) institucionalizaron la impunidad, limitando enfrentamientos públicos, pero perpetuando su influencia.

La gobernanza híbrida en Michoacán no es una anomalía, sino el resultado de procesos históricos entrelazados: centralismo priista, globalización criminal y políticas de seguridad fallidas reflejando una dinámica en la que el Estado y los actores criminales negocian el control territorial, generando un sistema de autoridad fragmentado (Hernández, 2025). Michoacán presenta una “estatalidad difuminada”, donde el monopolio de la violencia estatal se ve desplazado por acuerdos tácitos entre autoridades locales y grupos delictivos, como el Cártel de Jalisco Nueva Generación (CJNG) y grupos de autodefensa (Insight Crime, 2023). Estos pactos se sustentan en prácticas históricas de clientelismo y corrupción, permitiendo que el crimen organizado asuma funciones estatales, como la recaudación informal (“derechos de piso”) y la provisión de seguridad en zonas marginadas.

En contextos como Michoacán, la gobernanza jerárquica (Estado) se distorsiona, dando paso a una “cogobernanza coercitiva”: los cárteles imponen reglas sociales y económicas, mientras las autoridades toleran o incluso facilitan su operación a cambio de una estabilidad precaria. Este fenómeno se agudizó durante la transición democrática (2000-2015), cuando la fragmentación institucional permitió una mayor infiltración criminal en los ayuntamientos. Este modelo no es un vacío de poder, sino una reconfiguración histórica donde el centralismo priista, la globalización del narcotráfico y las políticas de seguridad fallidas convergen. Michoacán ejemplifica cómo la gobernanza híbrida se normaliza en regiones con Estado débil y economías ilegales rentables (Sampo, 2023).

## MARCO REFERENCIAL

Michoacán, estado emblemático por su riqueza natural y complejidad social, constituye un laboratorio crítico para analizar la metamorfosis del poder criminal y su simbiosis con el Estado mexicano. Este análisis histórico desentraña cómo la entidad ha transitado desde mecanismos de control centralizado hacia formas de gobernanza híbrida donde las fronteras entre lo legal e ilegal se diluyen progresivamente. El recorrido por tres periodos definitorios –la hegemonía priista (1940-2000), la transición democrática (2000-2015) y la era López Obrador (2018-2024)– revela patrones estructurales: la mutación del crimen organizado de fenómeno marginal a actor constitutivo del entramado socioeconómico, la captura sistémica de instituciones locales, y la consolidación de acuerdos tácitos que redefinen la estatalidad en territorios bajo presión criminal. Este marco referencial examina precisamente esas tres etapas históricas que han definido la relación entre el Estado, los actores criminales y la sociedad michoacana, revelando una transición de mecanismos de control centralizado hacia una gobernanza híbrida donde lo legal e ilegal se entrelazan.

En primer lugar, se aborda el periodo 1940-2000, caracterizado por la hegemonía priista y un sistema de regulación corporativa que permitió la coexistencia ordenada –aunque ilícita– entre autoridades y grupos criminales. Posteriormente, la transición democrática (2000-2015) desencadenó una fractura institucional, donde la descentralización política y la alternancia partidista facilitaron la infiltración criminal en estructuras locales, dando paso a una competencia territorial violenta y al surgimiento de actores armados no estatales. Finalmente, la era López Obrador (2018-2024) introduce un aparente giro paradigmático con la estrategia de “abrazos, no balazos”, que en Michoacán ha derivado en la consolidación de acuerdos tácitos entre el Estado y cárteles, institucionalizando su influencia en ámbitos económicos y de seguridad (FIU Gordon Institute, 2025).

A lo largo de estas fases, se evidencia un hilo conductor: la transformación del crimen organizado de actor marginal a componente estructural del entramado social. Este análisis no solo busca explicar la evolución del narcotráfico, sino también visibilizar su impacto humano: comunidades atrapadas entre la precariedad institucional, la economía ilícita y la violencia privatizada. Al desentrañar estas dinámicas, se ofrece una base crítica para evaluar políticas públicas en contextos donde la estatalidad se negocia, no se impone.

### **A. Génesis y evolución del crimen organizado (1940-2000): Control hegemónico y regulación corporativa**

Michoacán forjó durante el régimen priista un modelo singular de coexistencia entre Estado y crimen. Entre 1940 y 2000, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) estableció un sistema de control corporativo que permeaba tanto la economía formal como los enclaves ilícitos (Córdova, 2019). En la Tierra Caliente, epicentro agrícola y criminal, los municipios sustentaban cultivos de marihuana y amapola bajo esquemas de “tolerancia regulada”: las autoridades estatales permitían estas actividades a cambio de tres contraprestaciones clave: 1) limitación de violencia pública, 2) lealtad política inquebrantable, y 3) financiamiento de redes clientelares (González, 2020).

El caso del agente Enrique Camarena (1984), cuyo cuerpo fue hallado en Rancho El Álamo, desnudó las contradicciones de este sistema (Torres, 2017). Mientras el gobierno federal realizaba espectaculares operativos con la DEA (como la Operación Cóndor, 1975-1985), las autoridades locales protegían a capos como Rafael Caro Quintero. Este equilibrio precario, sustentado en el centralismo político priista, mantenía a los gobernadores como árbitros entre cárteles y estructura partidista (Najar, 2013).

La crisis del modelo llegó en los 1980s, cuando factores externos desestabilizaron el frágil pacto:

- La “guerra contra las drogas” de Reagan (1982) desplazó el tráfico co- calero de Colombia a México.
- El asesinato de Camarena (1984) detonó presiones estadounidenses que redujeron moderaron la alianza narcotraficante (Bertram, 1996).
- El TLCAN (1994) hundió economías agrícolas locales, incrementando el reclutamiento criminal (Oxfam, 2003).

Detrás de estas cifras yacen comunidades enteras atrapadas entre el abandono estatal y la economía ilícita. La “paz priista” fue, en realidad, un silencio impuesto mediante la complicidad institucional (Astorga, 2005).

### **B. Transición democrática (2000-2015): Fractura institucional y auge de la gobernanza híbrida**

La alternancia panista en 2000 fracturó el sistema de mediación priista, sumiendo a Michoacán en un vacío de poder que reconfiguró su geografía criminal. Tres dinámicas emergieron (Meyer, 2020):

- Fragmentación del crimen: De 2 grupos en 2000, se multiplicaron a varios hacia 2010 como: *Viagras*, *Los Locos de la Sierra*, *Los Justicieros*, *La Vieja Guardia*, *Grupo H3*, *El Grupo de El Metro*, *Los Caballeros de Elite*, *Brazo de Oro*, *El Grupo del Cenizo*, *Grupo Iris* y *Los Cinco del Cerro*, (ZETA Tijuana, 2020). Los grupos originales, *La Familia Michoacana* y *los Caballeros Templarios* convirtieron la Tierra Caliente en laboratorio de violencia innovadora: decapitaciones con mensajes bíblicos y control territorial mediante redes sociales (Guerra, 2018).
- Autodefensas: De la resistencia a la cooptación: Los campesinos que se alzaron armas en 2013 para defenderse de extorsiones fueron pronto absorbidos por el crimen: Muchas autodefensas creadas hasta 2015 operaban para el CJNG (Contreras, 2023).
- Geopolítica criminal: El puerto de Lázaro Cárdenas se convirtió en nodo global al ser puerto de salida del mineral de hierro exportado ilegalmente a China (2012) y ruta clave para metanfetaminas hacia Asia (Portal Minero, 2014)

La democracia trajo elecciones libres, pero también convirtió a los ciudadanos en rehenes de una guerra donde el Estado era espectador.

### **C. La era López Obrador (2018-2024): ¿Abrazos que asfixian?**

La estrategia de seguridad denominada “abrazos, no balazos” ha consolidado en Michoacán un modelo de gobernanza híbrida basado en tres ejes interdependientes: cooptación institucionalizada, criminalidad empresarial y alianzas tácitas (Sánchez, 2024; Ibarrola, 2024). Este paradigma refleja una simbiosis

entre actores estatales y criminales, cuyas dinámicas han reconfigurado el orden social, económico y político de la entidad.

#### **A. Cooptación institucionalizada: La omisión como estrategia**

La política de no intervención estatal en actividades delictivas ha normalizado un esquema de impunidad estructural (Rodríguez, 2021). Al evitar acciones militares contundentes –priorizando la reducción táctica de enfrentamientos– el Estado generó certidumbre entre los grupos criminales de que sus operaciones persistirían sin consecuencias jurídicas, independientemente de su impacto social. Esta lógica se evidencia en el despliegue de efectivos de la Guardia Nacional en el estado, cuyas omisiones estratégicas frente a los grupos criminales que operan en la entidad coinciden con la actividad de estos grupos (Vite, 2016).

#### **B. Criminalidad empresarial: Economías ilícitas y captura sectorial**

El sector agroindustrial ilustra esta simbiosis. El aguacate, responsable del 8% del PIB agropecuario nacional enfrenta un control criminal del 20-30% de su cadena productiva. Esta penetración genera extorsiones anuales millonarias (Le-Cour-Grandmaison, 2024), consolidando un modelo donde lo ilícito se entrelaza con lo económico.

#### **C. Alianzas tácitas: Colusión territorializada**

La convivencia entre autoridades locales y grupos armados opera como un pilar sistémico (Montero, 2012). Muchos de los municipios michoacanos registran vínculos documentados entre funcionarios y organizaciones criminales, fenómeno agravado por la militarización de la seguridad pública, que transfiere responsabilidades sin supervisión civil (Hernández, 2024).

Las consecuencias sociales son contradictorias: mientras el gasto en programas asistenciales crece, Michoacán ocupa el segundo lugar nacional en reclutamiento forzado de menores (López, 2024). Este modelo de gobernanza híbrida no solo perpetúa la violencia, sino que institucionaliza mecanismos de captura criminal del Estado. La aparente estabilidad lograda mediante la omisión estratégica contrasta con indicadores de descomposición social, revelando que la política de “abrazos, no balazos” opera como un paliativo que enmascara –pero no resuelve– las causas estructurales de la crisis.

### **METODOLOGÍA**

Este estudio se sustenta en una experiencia etnográfica de 15 años en Michoacán (período 2010-2025), enfocada en Tierra Caliente, región donde los autores han rastreado *in situ* la evolución del crimen organizado: desde los cárteles tradicionales hasta la hegemonía actual del Cártel Jalisco Nueva Generación (CJNG). Esta inmersión prolongada, basada en observación participante y diálogos con actores clave, permitió desentrañar cómo la violencia trasciende la imposición coercitiva para imbricarse en prácticas cotidianas, redes económicas

y negociaciones políticas. A diferencia de aproximaciones externas, la proximidad al territorio develó patrones ocultos: corrupción sistémica, resiliencia comunitaria ante el poder criminal y la dualidad de funcionarios que oscilan entre la legalidad y la supervivencia.

Como complemento a esta etnografía, se diseñaron entrevistas a profundidad, realizadas durante primer semestre de 2025, que más allá de su función metodológica, operaron como espacios dialógicos para explorar realidades marginalizadas en contextos donde el crimen organizado redefine la vida social. Bajo el marco teórico de Geertz (1973), este trabajo adopta una etnografía interpretativa centrada en descifrar las “redes de significados” construidas por actores locales –funcionarios, periodistas, cuerpos policiales y ciudadanos– cuyas narrativas se recopilaban con garantías de anonimato y protocolos éticos rigurosos. Esta aproximación se alinea con Nordstrom (1995), quien advierte que investigar en zonas de riesgo exige una epistemología arraigada en la confianza, donde la seguridad de los participantes y la negociación ética con el territorio son pilares irreductibles.

El diseño de las entrevistas, de carácter flexible y abierto (Kvale, 2009), se articuló en torno a una pregunta nodal: ¿Cómo han evolucionado las políticas de seguridad pública en Michoacán de 2002 a 2024? Este enfoque permitió mapear no solo las fracturas institucionales, sino también la infiltración sutil de grupos criminales en estructuras políticas y dinámicas comunitarias, con énfasis en Tierra Caliente, epicentro del estudio por su centralidad histórica en la violencia mexicana.

Este diseño puede articularse en tres etapas interconectadas:

Etapla 1: Conocer el territorio mediante entrevistas a líderes sociales y exfuncionarios, identificando actores clave y problemas centrales a través de observación continua de dinámicas locales.

Etapla 2: Entrevistas diseñadas con el objetivo de recuperar narrativas expertas sobre la evolución de políticas públicas a funcionarios, periodistas, políticos locales y activistas sociales. Se buscó realizar un contraste crítico de las periodizaciones propuestas con la evolución de los procesos de gobernanza híbrida.

Etapla 3: Triangulación narrativa con el objetivo de integrar perspectivas para construir periodización consensuada e interpretar patrones desde la teoría de gobernanza híbrida.

La originalidad metodológica de este enfoque reside en su capacidad para registrar las dinámicas mutantes del poder, articulando cada entrevista como nodo en una red de inteligencia etnográfica acumulativa. Este diseño procesual documentó tanto episodios críticos como las reconfiguraciones estructurales que transforman las relaciones entre Estado, actores criminales y sociedad en el Michoacán contemporáneo.

La investigación en contextos violentos, como advierte Sluka (2018), conlleva dilemas éticos permanentes. Para mitigar riesgos, se optó por omitir preguntas sensibles, codificar testimonios en apuntes manuscritos (evitando grabaciones)



y restringir detalles geográficos o identitarios. Los resultados, sistematizados en archivos confidenciales, se interpretaron mediante la noción de “etnografías de lo invisible” (Arias, 2017), que privilegia la documentación de experiencias subjetivas sobre la frialdad de los datos cuantitativos.

Si bien este enfoque presenta limitaciones metodológicas –como la imposibilidad de muestreos estandarizados o el acceso restringido a ciertos actores– su valor radica en capturar la humanidad fracturada tras el crimen organizado. En territorios donde el miedo normaliza el silencio, este estudio reivindica un rol ético para la academia: escuchar sin instrumentalizar, documentar sin exponer y, sobre todo, visibilizar las voces que persisten en los márgenes de lo decible.

## RESULTADOS

Los hallazgos de esta investigación, sustentados en el trabajo etnográfico continuo y entrevistas a actores clave, revelan una paradoja central: las políticas públicas contra el crimen organizado en Michoacán han operado como *catalizadoras* de la gobernanza híbrida. Esta dinámica se manifiesta en la normalización de la violencia predatoria de los grupos criminales, documentada sobre todo en la *Tierra Caliente*, donde las comunidades destruyen caminos para frenar incursiones criminales, evidenciando el colapso de la autoridad estatal. La penetración criminal en economías lícitas –como el control de la cadena de aguacate– no es un subproducto del fracaso, sino un síntoma de la simbiosis institucionalizada bajo la estrategia federal de “abrazos, no balazos”. Testimonios de funcionarios estatales señalan a la espectacularidad mediática sobre efectividad en las acciones del gobierno, mientras acuerdos tácitos entre policías y cárteles perpetuaron una “paz” basada en la extorsión sistemática. Así, los resultados no solo evalúan políticas fallidas, sino que develan cómo estas *reconfiguraron* el poder territorial, transformando al Estado en un actor cómplice de la economía criminal. A continuación, se presentan los resultados estructurados en ejes temáticos:

### A. Políticas de seguridad como instrumento político, no como estrategia integral

Los entrevistados coinciden en que los gobiernos federales y estatales priorizaron el control mediático de la violencia sobre soluciones estructurales. Un funcionario de la secretaría de seguridad estatal (2020-2022) señaló:

“Cada administración llegaba con su ‘nueva estrategia’, pero era puro teatro. Se desplegaban operativos espectaculares en zonas calientes, se detenían a capos de segundo nivel, y luego todo volvía a lo mismo. Nunca hubo continuidad entre sexenios.”

Un policía municipal de Buenavista (con 12 años de servicio) ejemplificó este patrón:

“En 2014 llegó la Gendarmería [Nacional] con gran despliegue, pero solo patrullaban las carreteras. Los carteles seguían operando en las comunidades. Cuando los medios se fueron, los cárteles regresaron con más fuerza.”

Este enfoque reactivo se agravó con la politización de las autodefensas. Dos líderes civiles armados confirmaron que los gobiernos las usaron como fuerza de choque sin un plan de desarme posterior:

“Nos dieron armas para enfrentar a los malos, pero cuando les ganamos, el gobierno nos criminalizó. Ahora muchos de los nuestros trabajan para el CJNG o están muertos.”

### **B. Infiltración criminal en instituciones: La normalización de la cooptación**

Los entrevistados describieron mecanismos sistémicos de captura institucional, especialmente en gobiernos municipales. Un exalcalde de la Tierra Caliente (2018-2021), bajo condición de anonimato, admitió:

“En mi municipio, el CJNG decidía quién entraba a la policía. Si no aceptabas, te mataban. El gobierno estatal lo sabía, pero no intervenía mientras no hubiera escándalo.”

Un agente federal en Morelia agregó:

“Nos era muy complicado actuar contra delincuentes que podrían tener amistad con políticos locales.”

La estrategia federal de “abrazos, no balazos” (2018-2024) exacerbó esta dinámica. Periodistas documentaron casos donde la Guardia Nacional evitaba confrontar al cártel a cambio de “paz controlada”:

“En mi municipio, los militares y el Cártel tienen acuerdos tácitos: no se atacan, y el cártel regula la violencia. El gobierno lo llama ‘pacificación’; en realidad es rendición.”

### **C. El fracaso de las alternativas comunitarias: Autodefensas y economía criminalizada**

Las entrevistas revelaron que las políticas de seguridad ignoraron el rol de las economías ilícitas en la gobernanza local. Un productor de aguacate en Uruapan detalló:

“El crimen no solo extorsiona; es el único ‘gobierno’ que resuelve conflictos. Si te roban, vas con ellos, no con la policía. El Estado está ausente.”

#### **D. El costo humano: Comunidades atrapadas en la gobernanza híbrida**

El impacto más grave, según la mayoría de los ciudadanos entrevistados, es la normalización de la violencia. Una maestra de Apatzingán relató:

“Los niños ya no dibujan policías; dibujan narcos con rifles. Para ellos, eso es el poder.”

Las voces recogidas pintan un panorama desolador: 20 años de políticas erráticas han consolidado una gobernanza donde el Estado negocia con el crimen en lugar de combatirlo. Los entrevistados coinciden en que:

- No hubo una política de Estado, sino respuestas improvisadas para cada crisis.
- La corrupción y la cooptación son el motor de la “estabilidad” en Michoacán.
- Las comunidades pagan el precio, atrapadas entre la violencia criminal y la omisión estatal.

La evidencia expuesta confirma que las tres fases de penetración del crimen organizado –infiltración, conciliación e institucionalización– se materializan mediante la cooptación inicial entre grupos criminales y élites políticas locales, consolidándose progresivamente hasta lograr una institucionalización formal con actores públicos en ámbitos municipales y estatales. Este proceso queda ejemplificado en el testimonio de un ex funcionario del gobierno estatal: *“Desde nuestra experiencia en el terreno, hemos visto cómo la sombra del crimen organizado ha cambiado su forma de operar en los municipios. Al principio era más burdo: compraban voluntades o amenazaban abiertamente a candidatos. Luego vino una etapa donde bajaron los golpes de alto impacto, pero también redujimos operativos. Hoy lo preocupante es la institucionalización: estamos detectando que estas estructuras prácticamente tienen escritorio en ayuntamientos, ‘asesoran’ en obras públicas, y hasta coordinan temas de seguridad con corporaciones oficiales. Lo que antes eran acuerdos bajo la mesa hoy tiene mecanismos casi formales”*. Lo que surgió como acuerdos encubiertos presenta hoy rasgos de formalización. En estudios especializados se alude a ‘gobernanza adaptativa’, aunque académicamente corresponde a procesos de captura institucional.

Estos hallazgos cuestionan la viabilidad de estrategias como “abrazos, no balazos”, exigiendo un replanteamiento radical que priorice la reconstrucción institucional sobre acuerdos tácitos. Michoacán requiere, más que operativos

mediáticos, un proyecto de nación que restaure el monopolio legítimo de la fuerza al Estado.

## CONCLUSIONES

El análisis de las políticas públicas implementadas en Michoacán durante las últimas dos décadas revela un patrón recurrente de fracasos estructurales, caracterizado por la falta de continuidad, la subordinación a intereses políticos coyunturales y la incapacidad para consolidar una estrategia de Estado integral. A través del marco teórico de la gobernanza híbrida, este estudio demuestra que las respuestas institucionales han oscilado entre la confrontación espectacular y la negociación tácita, sin atacar las causas profundas de la criminalidad: la debilidad institucional, la colusión entre actores formales e informales y la economía ilegalizada.

Los hallazgos confirman que las políticas de seguridad han sido improvisadas y mediáticas, diseñadas para generar la percepción de control sin abordar los factores estructurales. La alternancia partidista (PRI, PAN, PRD, Morena) fragmentó las acciones, priorizando operativos simbólicos sobre planes de largo plazo. Por ejemplo:

- Los despliegues masivos de fuerzas federales (como la Gendarmería en 2014) carecieron de continuidad, permitiendo la reconfiguración criminal.
- La estrategia de “abrazos, no balazos” (2018-2024) redujo enfrentamientos directos, pero institucionalizó acuerdos con cárteles, legitimando su control territorial y económico.

La infiltración del crimen organizado en las estructuras de gobierno —especialmente a nivel municipal— ha sido una constante. Los entrevistados coinciden en que:

- Muchos municipios han tenido autoridades vinculadas a cárteles, facilitando la imposición de “derechos de piso” y la regulación ilegal de economías lícitas (aguacate, minería).
- La Guardia Nacional evitó confrontar a los cárteles en zonas clave, perpetuando una “paz negociada” que beneficia a ambos actores.

El surgimiento de grupos de autodefensa (2013-2015) fue una respuesta legítima ante la ausencia estatal, pero su cooptación por el crimen organizado evidenció la falta de una política clara para integrarlos al sistema de seguridad. El crimen organizado ya no solo controla mercados ilícitos, sino que ha penetrado sectores estratégicos como la producción de aguacate y otros productos agrícolas está bajo extorsión de los diversos grupos criminales.

La normalización de la violencia ha generado una generación traumatizada, donde el crimen se percibe como único proveedor de seguridad y justicia.

Pocos michoacanos confían en sus autoridades locales. El reclutamiento juvenil aumentó evidenciando que las políticas sociales no ofrecen alternativas reales.

Michoacán requiere un modelo de seguridad que:

- Rompa con la coyuntura política y establezca una estrategia de Estado a largo plazo.
- Combata la corrupción sistémica, especialmente en gobiernos municipales.
- Integre a las comunidades en esquemas de seguridad legítimos, sin reproducir la violencia.
- Ataque las economías criminales mediante inteligencia financiera y regulación de sectores vulnerables a la extorsión criminal como la agricultura de exportación y la minería.

Michoacán es un espejo de los límites del Estado mexicano para garantizar seguridad en contextos de gobernanza híbrida. Las políticas analizadas han fracasado porque no desarticularon la simbiosis entre crimen, economía y política. Si bien la violencia ya no es tan visible como en 2010-2018, su normalización bajo el actual gobierno es igualmente peligrosa: el crimen ya no desafía al Estado; lo habita.

La solución no radica en más operativos militares ni en pactos opacos, sino en reconstruir instituciones desde lo local, con transparencia, rendición de cuentas y una visión integral que priorice la justicia social sobre la estabilidad precaria. De lo contrario, Michoacán seguirá siendo un territorio donde el Estado existe formalmente, pero su autoridad se negocia en las sombras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, A., (2019). Organizaciones criminales en América Latina: una discusión conceptual y un marco comparativo para su reinterpretación. *Revista Brasileira de Sociologia*, 7(17), 11-32. <https://doi.org/10.20336/rbs.539>
- Arias, E. D. (2017). *Criminal Enterprises and Governance in Latin America and the Caribbean*. Cambridge University Press.
- Astorga, L. (2005). *Drogas sin fronteras: La expansión territorial del narcotráfico*. Grijalbo.
- Bertram, E. (1996). *Drug War Politics: The Price of Denial*. University of California Press.
- Börzel, T. A., & Risse, T. (2010). Governance without a state: Can it work? *Regulation & Governance*, 4(2), 113-134. <https://doi.org/10.1111/j.1748-5991.2010.01076.x>
- Cabrera Nossa, I., Pimenta, M. S., & García Suárez, M. A. (2024). Hybrid governance, Violence, and Peace Agreement: An analysis of the North Triple Border Area: Colombia, Brazil, and Peru. *OASIS: Observatorio de Análisis de los Sistemas Internacionales*, 40, 231-254.
- Córdoba Cruz, M. G. (2019). La nueva regulación de las drogas en México: un logro social anti-prohibicionista que generará retos a la atención de las adicciones. *En el Volcán Insurgente*, 5(49), 60-62. <https://www.enelvolcan.com/abrmayjun2019/602-la-nueva-regulacion-de-las-drogas-en-mexico-un-logro-social-antiprohibicionista-que-generara-retos-a-la-atencion-de-las-adicciones>

- Contreras, L. (2023, 14 de diciembre). *De las autodefensas al CJNG: la violencia en los últimos años en Michoacán*. Infobae. <https://www.infobae.com/mexico/2023/12/14/de-las-autodefensas-al-cjng-la-violencia-en-los-ultimos-anos-en-michoacan/>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Gibson, E. (2010). Autoritarismo subnacional: estrategias territoriales de control político en regímenes democráticos. *Desafíos*, 14, 203–237. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/desafios/article/view/741>
- Gordon Institute of Florida International University. (2025). *Transnational Organized Crime in Mexico and the Government's Response*. The Policy Spotlight. <https://gordoninstitute.fiu.edu/news-events/the-policy-spotlight/2025/transnational-organized-crime-in-mexico-and-the-governments-response.html>
- González Ibarra, J. de D., & Valero Valdés, C. A. (2020). El proceso de construcción de la agenda política sobre el cannabis en México. *IberoForum*, 15(29), 1-26. <https://doi.org/10.22201/iberoforum.ibero.mx>
- Grillo, I. (2011). *El Narco: Inside Mexico's Criminal Insurgency*. Bloomsbury Press.
- Guerra, E. (2018). Organización armada. El proceso de toma de decisiones de los grupos de autodefensa tepalcatenses. *Estudios Sociológicos*, 36(106), 99–123. <https://doi.org/10.24201/es.2018v36n106.1432>
- Hernández Morales, A. S., Alva Rivera, M. E., & Sandoval Vargas, H. (2025). Gobernanza criminal y capacidad estatal en México: apoyo ciudadano a los pactos político-delictivos. URVIO. *Revista Latinoamericana De Estudios De Seguridad*, (41), 47-65. <https://doi.org/10.17141/urvio.41.2025.6267>
- Hernández Gutiérrez, J. C., & López Rodríguez, G. (2024). Impacto del crimen organizado en las elecciones de Michoacán. *Revista Mexicana de Sociología*, 86(4), 811-839. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2024.4.62663>
- Ibarrola, J. (2024, febrero 8). Reclutamiento criminal en México: El vacío del Estado. *AP News*. <https://apnews.com/article/mexico-crimen-reclutamiento-menores>
- Insight Crime. (2023). *Cárteles Unidos: Alianzas criminales y resistencia territorial en Michoacán*. Recuperado el 26 de junio de 2025, de <https://insightcrime.org/es/noticias-crimen-organizado-mexico/carteles-unidos/>
- Kooiman, J. (2009). *Governing as Governance*. Sage Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Launay-Gama, C., & González, F. E. (Eds.) (2010). *Gobernanza y conflicto en Colombia: Interacción entre gobernantes y gobernados en un contexto violento*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Le-Cour-Grandmaison, R. (2024, 5 de enero). Mexico's avocado boom and organized crime. *Global Initiative against Transnational Organized Crime*. <https://globalinitiative.net/analysis/mexicos-avocado-boom-and-organized-crime/>
- López Contreras, A. (2024). Reclutamiento y utilización de niñas, niños y adolescentes por grupos delictivos en México: Una forma de explotación en la trata de personas. *Revista Mexicana De Ciencias Penales*, 7(23), 71–88. <https://doi.org/10.57042/rmcp.v7i23.744>
- Maldonado, S. (2019). *Los márgenes del Estado: Violencia y gobernanza en Michoacán*. COLMICH.

- Maldonado Aranda, S. (2024). Crimen organizado y políticas de seguridad en México: balance pre-sexenal (2018-2024). *Revista Mexicana De Sociología*, 86(1), 239-255. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2024.1.61537>
- Mas Castillo, L., & Encinas Zevallos, D. (2010). Repensando la gobernabilidad: Una aproximación a la gobernabilidad híbrida. *Polítai*, 1, 63-76.
- Meyer, L., (2020). Recuperación que también fue final. *Foro Internacional*, LX (2), 331-365. <https://doi.org/10.24201/fi.v60i2.2728>
- Montero, Juan Carlos. (2012). La estrategia contra el crimen organizado en México: análisis del diseño de la política pública. *Perfiles latinoamericanos*, 20(39), 7-30. Recuperado en 26 de junio de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532012000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532012000100001&lng=es&tlng=es).
- Nájar, A. (2013). *Kiki Camarena, el caso que México no puede olvidar*. BBC Mundo. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/08/130821\\_enrique\\_kiki\\_camarena\\_salazar\\_caso\\_dea\\_narcotrafico\\_mexico\\_caro\\_quintero\\_an](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/08/130821_enrique_kiki_camarena_salazar_caso_dea_narcotrafico_mexico_caro_quintero_an)
- Nordstrom, C., & Robben, A. (1995). *Fieldwork Under Fire: Contemporary Studies of Violence and Survival*. University of California Press.
- OXFAM. (2003). *Liberalización agrícola en México: Impactos en la pobreza rural*. Londres, Reino Unido. [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/mexico/oi\\_mexico\\_agricultura\\_2003.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/mexico/oi_mexico_agricultura_2003.pdf)
- Piñeros Ayala, R. E. (2021). Problematicando los abordajes de la seguridad híbrida en América Latina. *Relaciones Internacionales*, (48), 193-211. <https://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2021.48.010>
- Portal Minero (2014, 6 de enero). *Industria minera en Chile: desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible*. <https://www.portalminero.com/pages/viewpage.action?pageId=87005721>
- Rodrigues, Thiago, Pimenta, Marília, Miranda, Walter Mauricio, & Quirino, Júlia. (2021). Gobernanza híbrida, violencia urbana y legitimidad en tiempos de pandemia: el caso del comando vermelho en el complejo do salgueiro, de Río de Janeiro, Brasil. *Análisis Político*, 34(102), 123-149. <https://doi.org/10.15446/anpol.v34n102.99938>
- Rodríguez Sánchez, G., & Valdés Hernández, A. (2021). *State capture in Mexico: A theoretical and historical review*. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 7(1), 121-146. <https://doi.org/10.18847/1.13.8>
- Sampó, C., Jenne, N. & Ferreira, M. A. (2023). Gobernando con violencia: El ejercicio de gobernanza criminal del cártel mexicano “Cartel Jalisco Nueva Generación” (CJNG). *Revista Científica General José María Córdova*, 21(43), 647-665. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2024.1.61537>
- Sánchez, L. (2024, marzo 15). La militarización encubierta: Análisis de “abrazos, no balazos”. *Animal Político*. <https://www.animalpolitico.com/mexico-seguridad-amlo>
- Schedler, A. (2015). *En la niebla de la guerra: Los Zetaciudadanos ante la violencia criminal organizada*. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Sluka, J. A. (2018). Too dangerous for fieldwork? The challenge of institutional risk-management in primary research on conflict, violence and ‘Terrorism’\*. *Contemporary Social Science*, 15(2), 241-257. <https://doi.org/10.1080/21582041.2018.1498534>
- Torres Falcón, M., (2017). Reseña del libro Nación criminal. Narrativas del crimen organizado en México Héctor Domínguez Ruvalcaba, México, Ariel, 2015. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 13(2), 167-174.

Vite Pérez, M. Á. (2016). *Los territorios ilegales mexicanos y la violencia regional en Michoacán*. Política y Cultura, 46, 101-117.

ZETA Tijuana. (2020). *Michoacán, en la mira del CJNG*. Recuperado el 26 de junio de 2025, de <https://zetatijuana.com/2020/12/michoacan-en-la-mira-del-cjng/>.



# La actividad pesquera y la seguridad alimentaria. Un análisis de la situación de los pescadores del Lago de Pátzcuaro.

## *Fishing activity and food security. An analysis of the situation of the fishermen of Lake Pátzcuaro.*

*Alberto Gallardo Medina<sup>1</sup>*

*Casimiro Leco Tomás<sup>2</sup>*

*Samara Mitzi García García<sup>3</sup>*

Recibido: 3 de julio de 2025 Aprobado: 10 de septiembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200201>

### RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la situación de la seguridad alimentaria de los pescadores del lago de Pátzcuaro, con respecto a la actividad pesquera de la zona. Se realizó un trabajo de campo efectuado a 141 pescadores del lago (distribuidos en los municipios de Erongarícuaro, Pátzcuaro, Tzintzuntzan y Quiroga). Los resultados indican que, la subsistencia alimentaria de los pescadores se presenta en tres escenarios: a) los pobladores ya no se dedican a la actividad por lo que no contribuye a su subsistencia alimenticia, b) la actividad si contribuye a la seguridad alimentaria sobre todo en aquellos habitantes que no contemplan otra actividad para obtener una canasta básica, y c) la actividad contribuye a la subsistencia alimentaria y a la obtención de ingresos extras mediante la venta en el mercado. Se concluye que, la actividad pesquera contribuye a la seguridad alimentaria, pero únicamente en dos tercios de las zonas, las cuales aún ejercen la actividad.

**Palabras clave:** Actividad pesquera, Lago de Pátzcuaro, Seguridad alimentaria.

### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the food security situation of the fishermen of Lake Pátzcuaro, with respect to the fishing activity in the area. Field

1 Maestro en Políticas Públicas por el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo electrónico: albertogm02@gmail.com. ORCID: 0009-0004-0746-580.

2 Profesor Investigador del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo electrónico: casileco@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-7858-5166.

3 Coordinadora de investigación de la Universidad Contemporánea de las Américas. Correo electrónico: samaragarciampp@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9841-6471.

work was carried out on 141 lake fishermen (distributed in the municipalities of Erongaricuaró, Pátzcuaro, Tzintzuntzan and Quiroga). The results indicate that the food subsistence of fishermen occurs in three scenarios: a) the residents are no longer dedicated to the activity so it does not contribute to their food subsistence, b) the activity does contribute to food security above all. in those inhabitants who do not contemplate another activity to obtain a basic basket, and c) the activity contributes to food subsistence and obtaining extra income through sales in the market. It is concluded that fishing activity contributes to food security, but only in two thirds of the areas, which still carry out the activity.

**Keywords:** Fishing activity, Lake Pátzcuaro, Food security.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la actividad pesquera desarrollada en el lago de Pátzcuaro ha presentado múltiples problemas ligados a cuestiones económicas, sociales y ambientales. Se presentan principalmente cuestiones sobre explotación de los recursos pesqueros, el deterioro del entorno y el colapso de las producciones (Zambrano *et al.*, 2014; Guzmán & Vargas, 2009; Huacuz, 2002), generando dificultades en la obtención de la seguridad alimentaria mediante la canasta básica y el autoconsumo de los pescadores de la región.

Se presenta un estado de insostenibilidad en la actividad pesquera derivado de las constantes dificultades a las que se enfrenta, exponiendo su incumplimiento con la percepción de una relación entre la explotación del recurso y la capacidad de renovación biológica (Lara *et al.*, 2019). En el camino a combatir los problemas presentados en la actividad pesquera, los actores involucrados han desarrollado diversas acciones estratégicas para revertir los sucesos y mejorar la estabilidad de los beneficios, específicamente sobre sus alimentación y la seguridad alimentaria (González-Garcés, 2006; Lara *et al.*, 2019), sin embargo, los problemas continúan perjudicando el desempeño de la pesca (Valenzuela, 2018; Vargas, 2014; Zambrano *et al.*, 2014) poniendo en riesgo las contribuciones que la actividad genera a los pescadores y los habitantes de la región, principalmente en las cuestiones de seguridad alimentaria, autoconsumo e ingresos económicos.

A pesar de tener conocimiento de la situación de la actividad pesquera, diversos investigadores relacionados al tema de la pesca hacen hincapié en realizar análisis y estudio de las condiciones en las que se pueden encontrar los beneficios que la actividad pesquera proporciona a los pescadores (González-Garcés, 2006; Lara *et al.*, 2019; Seijo *et al.*, 1997), como es el caso de la seguridad alimentaria que cubre una amplia dimensión de las necesidades básicas de los individuos y pescadores de la región desde la cuestión alimentaria enfocada en la contribución de la canasta básica familiar, considerando que los recursos obtenidos de la pesca representa la mayor parte de la canasta alimentaria diaria.

Otra de las grandes contribuciones dentro de la seguridad alimentaria es la nutricional, considerando que los alimentos provenientes de los recursos pequeños poseen cantidades altas en omegas, nutrientes, vitaminas y minerales, brindando un aporte al desarrollo humano de los individuos. Se considera también el aporte económico y la seguridad social que la actividad propicia, a través de obtener mayores cantidades de las necesarias para una canasta básica se coloca el producto en áreas de oportunidad para generar beneficios adicionales en cuestiones monetarias, bienes y servicios necesarios para una mejor calidad de vida.

En función de lo anterior, el presente artículo se enfoca en el estudio de comprender la relación de la actividad pesquera y la seguridad alimentaria de los pescadores del lago de Pátzcuaro, Michoacán. Una vez entendida la situación de la actividad en el lago y las repercusiones que trae en la seguridad alimentaria, se contribuye a comprender la supervivencia que los pescadores tienen en la actualidad por la actividad y la visión de las decisiones que tomaran respecto a su situación, las problemáticas, alcances, limitaciones y ventajas. Además, de entender cómo se encuentra la seguridad alimentaria de los pescadores respecto a otras alternativas de actividades o si se representa en su totalidad con la pesca.

### **LA SITUACIÓN DE LA PESCA EN EL LAGO DE PÁTZCUARO**

La Secretaría Marina (SEMAR) y la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) establecen que el lago de Pátzcuaro es uno de los principales lagos de la zona central de México, destacando como el tercero por su superficie de 97 Km<sup>2</sup>, con una capacidad de almacenaje de 550 hm<sup>3</sup>, y solo por debajo de los lagos de Chapala y Cuitzeo, pero por encima de los lagos de Yuriria y Catemaco (CONAGUA, 2015). La localización del lago de Pátzcuaro se sitúa en el centro del estado de Michoacán, a 50 Km. al suroeste de Morelia, se le reconocen los límites geográficos de latitud en AL N. 20.49 ° Norte y AL S. 17.85° Norte, por parte de la longitud en AL O. 103.83° Oeste y AL E. 99.88 ° Oeste (SEMAR, 2013).

El lago de Pátzcuaro se rodea por los municipios de Pátzcuaro, Tzintzuntzan, Erongarícuaro y Quiroga. Los cuales contemplan las localidades pesquera de: Los Urandénes, Huecorio, San Pedro Pareo, Tócuaro, Isla Janitzio, Isla Tecuena, Isla Yunuén, Isla de Pacanda, Pátzcuaro, Ihuatzio, Cucuchucho, Tarrerío, Ichupio, Ucazanaztacua, Tzocurio, Tzintzuntzan, Santa Fé de la Laguna, Chupícuaro, San Jerónimo Purenchécuaro, San Andrés Tziróndaro, Quiroga, Oponguio, Puácuaro, Napízaro, San Francisco Uricho, Arocutín, Jarácuaro y Erongarícuaro (SEMAR, 2013).

Dentro la región del lago existen cuatro actividades económicas principales: 1) el turismo, como una actividad que se enfoca en los turistas nacionales e internacionales, quienes acuden a las fiestas tradicionales que se desarrollan en las distintas comunidades que comprende el lago; 2) la ganadería, representada por la producción de especies bovinas; 3) la agricultura, donde se proveen cultivos

de maíz, trigo, frijol, haba, cebada, alfalfa, papa y jitomate; y 4) la pesca, la actividad llevada a cabo mediante la captura del pescado blanco, carpa arcoíris y charal (SEMAR, 2013).

La pesca tradicional es el modelo desarrollado en el lago de Pátzcuaro, debido a que el modelo de producción de la actividad implementa las principales artes pesqueras: 1) chinchorros (warhukua); 2) redes agalleras (cherémikua); y 3) mariposas (las simbólicas warhómutakuecha) (Guzmán & Vargas, 2009). Para la captura y comercialización de la actividad se enfocan en distintas especies nativas, como lo es: el pescado blanco, el charal blanco, el charal pinto, el charal prieto, la acumara, el tiro, la chegua y el choromu, además de 6 especies introducidas: la tilapi, el pescado blanco (*Chirostoma humboldtianum*), la carpa, la carpa barrigona, la carpa herbívora y la lobina negra (NOM-036-SAG/PESC-2015, 2015).

La actividad pesquera del lago se ha considerado a lo largo del tiempo como una actividad de importancia para la región del lago de Pátzcuaro, debido a los beneficios que ha proporcionado en cuestiones socioeconómicas, como la generación de empleos, el ingreso monetario, el beneficio a la calidad de vida y la mejora de la dieta alimentaria de los pobladores quienes consumen pescado regularmente (Ortiz, 2004; Guzmán & Vargas, 2009). Sin embargo, en la actualidad la actividad ha presentado múltiples problemas relacionados con la sobreexplotación y agotamiento de los recursos naturales marinos, el acelerado crecimiento de la mancha poblacional, la contaminación y degradación ambiental, la falta de diversificación laboral para oportunidades, y el desplazamiento de la mano de obra a zonas lejanas (Quesada, 2017; Valenzuela, 2018).

Con las problemáticas presentes en la actividad pesquera se hace visible un estado de insostenibilidad, careciendo a su vez de una relación equilibra entre la explotación de los recursos naturales marinos y su capacidad de renovación biológica, conllevando a incrementar constantemente la gama de problemas relacionados con el agua, el suelo, los incrementos poblacionales, las carencias relacionadas a alimentación, salud y seguridad social, adicionando incrementos en las necesidades de los pobladores de la región.

## EL ENTENDIMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

Hablar de seguridad alimentaria se remonta a la Cumbre Mundial de la Alimentación llevada a cabo en 1996 por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura (FAO), en donde, se señala que la seguridad alimentaria es cuando todas las personas de un lugar tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos nutritivos para satisfacer las necesidades alimenticias (Cumbre Mundial sobre la Alimentación, 1996). Se entiende que para hablar de seguridad en cuestión de alimentos deben de cubrirse las necesidades mínimas alimenticias de un estilo de vida aceptable mediante la

disponibilidad y estabilidad de alimentos sanos y nutritivos (Urquía-Fernández, 2014; Brun, 2014).

La seguridad alimentaria se posiciona por sus características de necesidades alimenticias como compleja y multidimensional, lo implica considerarla con una visión amplia de su entendimiento, ya que se puede verse como un objetivo, un fin, una meta, un paradigma, o bien una nueva forma de pensar en cuestiones alimenticias para un país, región o comunidad, además, su análisis puede hacerse desde un punto de vista económico, social o cultural vinculadas a la alimentación (Pastorino, 2020). Dentro de las complejidades de análisis debe considerarse las afectaciones que puede tener, en las cuales se consideran cuatro escenarios posibles: 1) la degradación de la economía ligada a una disminución constante de una de sus bases productivas, por ejemplo, alguna de sus actividades económicas indispensables como son agricultura, pesca o ganadería (Torres, 2003); 2) el acceso deficiente a los alimentos nutritivos ligados a la precariedad y un resultado del proceso de acumulación voraz, 3) la desigualdad en el acceso de los recursos, activos, ingresos, y alimentos; 4) el estado del territorial y los ecosistemas que influyen en la disponibilidad de los alimentos nutricionales (Urquía-Fernández, 2014).

En cualquiera de estos escenarios o la combinación de varios, se estará hablando de un problema de vulnerabilidad social y de accesibilidad en la adquisición de los alimentos y por lo tanto de un problema en la seguridad alimentaria (Urquía-Fernández, 2014; Torres, 2003). Estas situaciones son las que preocupan a los países y se enfocan en desarrollar accionares estratégicos para contribuir a la seguridad alimentaria, buscando fortalecer sus regiones o comunidades. Al enfocarse en la necesidad de satisfacer el consumo humano inmediato, las estrategias buscaran que la producción alimentaria sea igual o mayor a la demanda efectiva interna (Torres, 2003). Sin embargo, si no se logra la estrategia se presentará una situación de inseguridad alimentaria fomentando efectos de malnutrición, enfermedades, riesgo de conflicto social y político (Ramírez, Vargas & Cardenas, 2020). Es por ello, que inicialmente debe de realizarse inicialmente un análisis de la seguridad alimentaria de la zona, el cual debe de tenerse en cuenta: a) la disponibilidad alimentaria, b) la condición por el tipo y los niveles de la economía y el mercado, c) la distribución adecuada de los beneficios, y d) las desigualdades en los individuos (Torres, 2003).

### **IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD PESQUERA**

Se considera a la actividad pesquera como una de las actividades económicas más importantes en el mundo, debido a la constante contribución económica a nivel nacional y local, principalmente en los lugares costeros (BID, 2018). Por lo tanto, la actividad es reconocida por varias instituciones internacionales por su aportación a: 1) la seguridad alimentaria y nutricional, 2) al crecimiento económico mediante la producción pesquera y el comercio de sus derivados,

y 3) la mitigación de la pobreza y la creación de oportunidades laborales en zonas rurales principalmente (FAO, 2019).

En la actividad pesquera se considera la captura y obtención de los cardúmenes, la captura de corales, mariscos y algunas plantas, además de la conservación y transformación de los productos pesqueros, la gestión del recurso pesquero, la comercialización, y en situaciones de crecimiento y desarrollo para la actividad se incorpora la investigación científica y tecnológica (González-Garcés, 2007). Se comprende entonces que la actividad pesquera resulta de una combinación de recursos, los cuales incluyen la utilización de los recursos pesqueros, físicos, de capital humano, de planificación organizativos y financieros (García-Tellería, 1999), la combinación de estos da lugar a un proceso de producción con etapas de recolección, procesamiento y comercialización (FAO, 2019).

El reforzar la actividad se enfoca principalmente en las estrategias de la política pesquera, al contribuir a la reducción de los impactos en el medio ambiente, mejorar los beneficios de las cuestiones socioeconómicas de la pesca, fortalecer la dinámica y la cadena de valor, mejorar el acceso al mercado, mantener una disponibilidad de los recursos pesqueros, y fortalecer la importancia para la seguridad alimentaria junto a la mitigación de la pobreza (FAO, 2019). Estas cuestiones se ven mejor reflejadas en un modelo de producción de pesca artesanal, este se caracteriza por ser una producción de pequeña escala e independiente, en donde el pescador dispone solo de sus medios de trabajo y de un capital escaso, fortaleciendo el enfoque de su trabajo en el objetivo de mantener una seguridad alimentaria y laboral, enmarcando la actividad productiva mediante el trabajo directo, los instrumentos, materiales y medios de captura (Jara, 1987). Por lo tanto, una actividad pesquera con un modelo de pesca artesanal desempeña un papel importante en la seguridad alimentaria, la nutrición, la economía de las comunidades, la mitigación de la pobreza y el uso sostenible de los recursos naturales (FAO, 2012).

### **LA ACTIVIDAD PESQUERA COMO SEGURIDAD ALIMENTARIA**

Durante las últimas décadas, se ha reconocido la contribución de la actividad pesquera en la seguridad alimentaria y nutricional del mundo, y en la actualidad sigue creciendo su aportación (FAO, 2022). Esto por la disponibilidad de los recursos marinos, que permiten establecer una sostenibilidad en la seguridad alimentaria, mediante el fomento de los productos pesqueros y la seguridad de su accesibilidad (Béné *et al.*, 2015).

El enfoque de la contribución de la actividad pesquera a los sistemas alimentarios y la seguridad alimentaria se estipula desde el objetivo de la Declaración de Kyoto, realizada por 95 delegaciones de países que se reunieron en Kyoto, Japón, en 1995, en la Conferencia Internacional sobre la Contribución Sostenible de la Pesca a la Seguridad Alimentaria. En este evento, los países declararon

diseñar las políticas, estrategias y el ordenamiento de los recursos para mejorar la actividad pesquera y los beneficio que genera (FAO, 2002).

En la actualidad, la actividad pesquera se caracteriza por tener una mayor presencia en la seguridad alimentaria y nutricional, derivado del reconocimiento como fuente de proteína, ácidos grasos omega-3 y micronutrientes biodisponibles esenciales. Además de las acciones estrategias de política enfocadas en: 1) reducir las pérdidas y el desperdicio recursos marinos, 2) mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los recursos (FAO, 2022), 3) desarrollar una actividad pesquera con práctica responsable, 4) mejorar la producción en cuestión de calidad y eficiencia, 5) fortalecer los productores de alimentos en pequeña escala, y 6) suministrar alimentos en condiciones de sanidad, nutrición y suficientes para todos (OIT, 2017; OCDE, 2021; BID, 2021; FAO, 2021b).

Considerando los beneficios obtenidos por la actividad pesquera para la seguridad alimentaria, se precisa que su influencia es mayor en comunidades costeras o rurales, ya que priorizan sus necesidades al proporciona fuentes de alimentos, puestos de trabajo y poder adquisitivo (OIT, 2010; FAO, 1995). La seguridad alimentaria en estas comunidades es significativamente mayor que en el resto de los lugares del mundo (Benítez & Nava, 2016), debido a que se trata de una pesca artesanal en pequeña escala que desempeña un papel fundamental aportando alimentos saludables, inocuos, accesibles y nutritivos como parte del sistema alimentario local (FAO, 2022). Sin embargo, la dependencia de la canasta básica de las familias locales se vulnera por los factores climatológicos, estacionalidad por vedas, enfermedades, accidentes, y otras externalidades que impiden llevar a cabo la actividad (Benítez & Nava, 2016; FAO 2022), además de la existencia de marginación, pobreza, desigualdad, degradación de recursos, débil gobernanza, pocas alternativas de mejora y abandono de la actividad (Freduah *et al.*, 2017).

## **METODOLOGÍA DEL CAMPO DE ESTUDIO**

La investigación presente analiza la situación de la seguridad alimentaria de los pescadores del lago de Pátzcuaro, con respecto a la actividad pesquera de la zona, en donde, la actividad pesquera se ha mostrado a lo largo del tiempo como una actividad de importancia para la región.

Para la identificación de la relación de la pesca con la seguridad alimentaria de los individuos, se implementa el método de la entrevista de percepción, este método permite una interacción directa y precisa, permitiendo identificar los puntos clave de las variables de estudio (Castell, De la Cruz, Pérez, & Aranceta, 2015).

En la realización de la entrevista para medir la percepción de seguridad alimentaria en los pescadores, se diseñó un cuestionario como instrumento guía, el cual se enfocó en el cumplimiento y percepción de las necesidades alimenticias de los pescadores con su recolección y producción pesquera. La

entrevista precisa sobre la perspectiva de los pescadores al cumplir con la canasta básica, el autoconsumo y la obtención de ingresos para obtener los medios de subsistencia necesarios para una subsistencia alimentaria.

Se realizó la investigación de corte transversal, en una sola fase mediante el trabajo de campo, implementando la entrevista a los pescadores situados en los cuatro municipios que comprende el lago de Pátzcuaro: Quiroga, Erongarícuaro, Pátzcuaro y Tzintzuntzan.

En cuanto al número de entrevistados para la recolección de información, se consideró inicialmente el conteo del Atlas pesquero y acuícola de Michoacán más actualizado hasta la fecha realizado por la Comisión de Pesca de Michoacán (COMPESCA), en el cual se contempla un total de 912 pescadores registrados a lo largo del lago de Pátzcuaro (COMPESCA, 2017), obteniendo como número de muestra un total de 271 pescadores.

Una vez recolectada la información del estudio de campo, se precedió a la sistematización de lo recabado mediante enunciaciones, puntos de interés y desinterés, acuerdos en común y discrepancias de los pescadores, destacando lo relevante y sobresaliente.

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO EN CAMPO

Una vez sistematizada la información obtenida, se presentan los hallazgos relacionados con la actividad pesquera y la seguridad alimentaria de los pescadores del lago de Pátzcuaro.

Inicialmente se visitaron la cantidad de veintiocho comunidades de alrededor del lago de Pátzcuaro, estas comunidades se han caracterizaron a lo largo de los últimos años por tener relación con la actividad pesquera. Sin embargo, culminando el levantamiento de entrevistas del trabajo de campo se comprendió que solo veintiuno son pesqueras, debido a que aun practican la actividad pesquera, y siete ya dejaron de serlas debido a los problemas ambientales de agua y suelo, el cambio de uso de tierra y el desplazamiento de la mano de obra a otras actividades más redituables. De manera específica, las comunidades actuales pesquera y no, se presentan en la tabla 1.

Tabla 1			
Comunidades pesqueras del lago de Pátzcuaro en la actualidad.			
Comunidad	Pesquera	Comunidad	Pesquera
Municipio de Erongarícuaro		Municipio de Tzintzuntzan	
Oponguio	SI	Ihuatzio	SI
Puácuaro	SI	Cucuchucho	SI
Napízaro	SI	Tarerío	SI
San Francisco Uricho	SI	Ichupio	SI



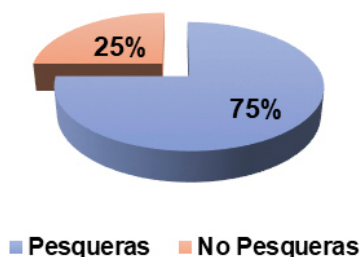
Tabla 1 Comunidades pesqueras del lago de Pátzcuaro en la actualidad.			
Comunidad	Pesquera	Comunidad	Pesquera
Arocúfin	NO	Ucazanaztacua	SI
Jarácuaro	NO	Tzintzuntzan	SI
Municipio de Pátzcuaro		Municipio de Quiroga	
Urandén	SI	Santa Fé de la Laguna	SI
Huecorio	NO	Chupícuaro	SI
San Pedro pareo	NO	San Jerónimo Purenhécuaró	SI
Tócuaro	NO	San Andrés Tziróndaro	SI
San Ana Chapitiro	NO	Quiroga	SI
Isla Janitzio	SI		
Isla Tecuena	SI		
Isla Yunuén	SI		
Isla de Pacanda	SI		
Pátzcuaro	SI		
Tzurumútaró	NO		

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado (2024).

Las comunidades aledañas al lago de Pátzcuaro que aún son pesqueras representan el 75% del total las comunidades, obteniendo solo una pérdida del 25% de las comunidades que ya no tienen pescadores (representado en el gráfico 1), este porcentaje se debe a los problemas ambientales del lago, la pérdida de población dedicada a la actividad pesquera, la sequía de varias partes del lago, los costos y precios de mercado no favorables con respecto a otros alimentos, y la acuicultura de otras zonas.

**Gráfico 1**

Porcentaje de comunidades pesqueras en el lago de Pátzcuaro.



Fuente. Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado (2024).

Mientras los problemas anteriores se acrecienta el porcentaje de las comunicades que dejaran de ser pesqueras también lo harán, por lo que la región contara con una menor cantidad de pescadores y de comunidades que se dediquen a la actividad pesquera.

Considerando la disminución de pescadores y de comunidades pesqueras del lago, la recolección de las entrevistas obtuvo dificultades para la obtención de la cantidad numerada para la muestra, sin embargo, se obtuvieron al final un total de 141 entrevistas de pescadores de la zona del lago de Pátzcuaro, distribuidas en los cuatro municipios de la siguiente manera: 30 en Erongarícuaro, 37 en Pátzcuaro, 46 en Tzintzuntzan y 28 en Quiroga.

Los resultados del trabajo de campo respecto a la situación de actividad pesquera con la seguridad alimentaria de los pescadores del lago de Pátzcuaro, se presenta en tres perspectivas:

### **1. La actividad pesquera no tiene incidencia en la subsistencia alimentaria en la parte Sur del lago de Pátzcuaro.**

La pesca ya no se lleva a cabo por las comunidades, esto por problemas relacionados con: a) el deterioro del lago, el cual con el pasar del tiempo va aumentando su alejamiento con algunas comunidades, incrementando los costos de transportación de los medios de trabajo orillando al abandono de la actividad, b) la extinción de los recursos pesqueros del lago en la parte sur, al no existir especies para la captura cercana de las comunidades por el desnivel del lago, las personas que deciden dedicarse a la actividad tienen que transportarse hasta una zona profunda del lago, conllevando a tener costos de producción elevados y tiempos altos de producción, y c) el abandono de la actividad pesquera por otra, la rentabilidad de la actividad pesquera no es positiva a comparación de otras, por lo que los habitantes de las comunidades deciden dedicarse a actividades como la agricultura,

ganadería, construcción, servicios o turismo, las cuales brindan mejores condiciones remunerables y estables.

## **2. La actividad pesquera si contribuye en la subsistencia alimentaria en la parte Oeste del lago de Pátzcuaro.**

En las comunidades que componen la zona oeste del lago, la pesca aún se ejerce como una actividad económica, principalmente se utiliza para la canasta básica de las familias pesqueras, siendo su alimento esencial del día a día.

Existen pocos pescadores en esta zona, estos ejercen la actividad para poder subsistir, debido a tres cuestiones principalmente: a) no tienen tierras de trabajo, al no tener dentro de sus bienes tierras externas al de la vivienda, se delimitan a poder ejercer otra actividad económica para subsistir, por ejemplo, la ganadería, agricultura o talleres de manufacturas, convirtiéndose en dependientes totales de la actividad, b) la baja bolsa laboral de la zona, las pocas oportunidades laborales en actividades de construcción, jornalearía, ganadería, construcción o de turismo no acaparan a toda la población para laborar, orillando a solo subsistir de la pesca como una única base de alimentación e ingresos, y c) el precio de mercado del producto no compensa el tiempo productivo invertido, la dificultad de extracción del producto por tiempo y la baja en las especies marinas han orillado a que solo un pequeño grupo de pobladores se aventure a dedicarse a la actividad, no tanto por un fin comercial, sino para fines de autoconsumo cuando no obtienen los ingresos suficientes para solventar la alimentación del hogar.

## **3. La actividad pesquera si contribuye en la subsistencia alimentaria y al fomento económico en la parte Norte y Este de lago de Pátzcuaro.**

Los pescadores de la zona han sabido canalizar la degradación medioambiental del lago, es decir, han buscado maneras para preservar la actividad pesquera a pesar de los problemas presentados sobre: la disminución de pescadores, el abandono de la actividad por otra, la degradación del lago, la contaminación del lago, la disminución y desaparición de especies marinas, entre otras.

Los pescadores de esta zona del lago tienen como visión fomentar y mantener la actividad pesquera, debido a que aún mantienen acceso cercano al lago y a sus especies de valor económico, por lo que, establecen estrategias de: distribución de áreas de pesca para no sobre cargar unas zonas, el impedimento a realizar la actividad a personas externas de la zona, el alternar entre actividades diferentes a la pesca para evitar la sobre carga, el mantener un stock de captura para la subsistencia de los pescadores, la captura para la venta de mercado se marca por pedidos o un stock base para el comercio, y acciones para el saneamiento de las áreas de pesca de temporal.

Al contemplar en mayor medida de espacios de pesca, especies marinas y acciones estratégicas, los pescadores de esta zona cuentan con una estabilidad en la actividad por lo que les brinda una subsistencia alimentaria, mediante

dos consideraciones: a) por la obtención de los recursos de manera fácil y eficiente, permitiendo tener un consumo constante en su canasta base de alimentación, y b) crean excedentes alimenticios familiares, lo que conlleva que pueden colocar en el mercado parte de su producción, beneficiando la obtención de ingresos monetarios y con ello adquirir más insumos alimenticios para sus familias.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

La reducción del 25% de las comunidades dedicadas a la actividad pesquera se muestra más visible y notorio por los problemas medio ambientales de contaminación, la disminución de agua en varias zonas, el cambio de uso de suelo y el cambio climático de la zona, estos sucesos también traen consigo las disminuciones de habitantes dedicados a la actividad, ya que dentro de los mismos pescadores no todos tienen las mismas condiciones de capital humano, herramientas y recursos financieros. Por otra parte, respecto a las comunidades del 75% que son la mayoría se enfocan en llevar a cabo la actividad de manera sostenible evitando atraer los problemas ambientales fortaleciendo sus medidas estratégicas y la cooperación entre sus participantes.

Se presentaron en los resultados tres posturas distintas de la relación entre la actividad pesquera y seguridad alimentaria, estas posturas se dividieron exactamente por zonas, en donde, en la primera parte del lago no hay una participación de la actividad pesquera en la seguridad alimentaria, esta se relaciona con la existencia de una falta de accesibilidad de los recursos pesqueros, principalmente por no contar con el medio natural a su disposición y los medios de trabajo necesarios para transportar y laborar. Esta situación trae consigo una deficiencia en poder obtener una canasta básica, y con acrecienta la existencia de pobreza, desigualdad y marginación de las comunidades. Perder la participación de la pesca en la seguridad alimentaria de esta zona, orilla a los habitantes a adaptarse en el desenvolvimiento de otras actividades como la construcción, el turismo y la agricultura, los cuales les permiten obtener ingresos que equivalen para la adquisición una canasta básica suficiente para los hogares, y de esa manera poder alejarse de las cuestiones de pobreza, desigualdad y marginación.

Respecto a las zonas en donde la actividad solo proporciona una parte de la canasta básica para la seguridad alimentaria, se debe por las condiciones que afectan al lago, estas condiciones limitan a los pescadores en cuanto al acceso limitado al lago y a la existencia de pocas especies marinas. Al tener limitaciones para ejercer de manera prospera la actividad y mantener una canasta básica, las comunidades se enfocan en complementar con otras actividades que les permitan obtener una totalidad de bienes o ingresos para su canasta básica y el bienestar de sus hogares.

En las zonas en donde la actividad pesquera contribuye a la seguridad alimentaria, los pescadores subsisten principalmente de la actividad y cargan toda su

demanda alimenticia a la captura obtenida, es decir su canasta básica se compone principalmente de la actividad. Por lo que su seguridad alimentaria es absoluta a la producción de la actividad generando bienes e ingresos, convirtiéndolos en dependientes absolutos de sus beneficios, pero enfocados en preservar y cuidar la actividad de manera sostenible mediante acciones estratégicas de cuidado y cooperación entre los pescadores y las comunidades de la zona.

## **CONCLUSIONES**

Con las situaciones medioambientales de la actualidad sobre la crisis del agua, la contaminación de los suelos y el cambio climático, la actividad pesquera del lago de Pátzcuaro se encuentra en riesgo de desaparecer, mostrando los primeros inicios en las zonas y comunidades del sur del lago, en donde la pesca ya no se efectúa por estos problemas, dificultando la obtención de recursos para su alimentación. En las partes del lago en donde aún se desarrolla la actividad las problemáticas han orillado a la disminución de su población y que solo los habitantes con mayores cualidades y recursos puedan seguir desarrollando la actividad.

Si bien la actividad pesquera ha mostrado en las últimas décadas ser esencial para la seguridad alimentaria de la región del lago de Pátzcuaro, hoy en día solo contribuye ese beneficio a dos tercios de la población pesquera, y en esta proporción no se presenta de manera similar. En una parte de las comunidades que aún son pesqueras, los pescadores subsisten alimentariamente solo de la actividad debido a la falta de medios, recursos, áreas naturales y apoyos para realizar otra actividad que les permita obtener ingresos para su subsistencia. Con respecto a la otra mitad de las comunidades pesqueras, los pescadores obtienen una subsistencia alimentaria y recursos pesqueros extras para un intercambio comercial en los mercados de bienes y servicios obteniendo ganancias mayores a las demás comunidades.

En las comunidades en donde existen la mayor parte de los pescadores, la actividad pesquera contribuye sustancialmente a la seguridad alimentaria y a la obtención de mayores ganancias, los pescadores buscan fortalecer la continuidad de la actividad y el saneamiento del lago, al mismo tiempo que comprenden los benéficos, alcances y limitaciones económicas y sociales que les proporciona la actividad. Las estrategias que buscan desarrollar para la mejora y continuidad de la actividad se sustentan en la organización y vinculación entre pescadores y con otros actores de confianza de la actividad permitiendo mejorar las condiciones para todos.

Si bien los pescadores del lago de Pátzcuaro buscan fortalecer la continuidad de la actividad y mejorar las condiciones para todos, pero no todas las comunidades implementan medidas adecuadas y cuentan con el apoyo para lograrlo, por lo que la permanencia de la actividad no solo depende de las condiciones

naturales, sino también de las acciones posibles de los actores relacionados con los pescadores.

Las comunidades que no cuentan con la actividad pesquera como medio de subsistencia buscan diversificar las actividades a su alcance para subsistir e incrementar su seguridad alimentaria. Demostrando que los individuos buscaran siempre la manera de buscar su alimento independientemente de la actividad que decidan ejercer.

La continuidad de la actividad pesquera para la subsistencia alimentaria depende en gran medida de la existencia del lago de Pátzcuaro, debido a que del lago siguen obteniendo gran parte de su canasta básica tanto en especies marinas como algunas verduras. Pero si los problemas ambientales continúan degradando el área las estrategias implementadas por algunos actores no mantendrán la continuidad de la actividad, y deberán enfocarse en estrategias particulares de preservación, restauración del medio natural, nuevas artes pesqueras sostenibles, de cooperación y vinculación de actores.

## REFERENCIAS

- Béné, C., Barange, M., Subasinghe, R., Pinstrip-Andersen, P., Merino, G., Hemre, G., & Williams, M. (2015). Feeding 9 billion by 2050-Putting fish back on the menu. *Food Security*, 7, 261-274.
- Benítez, J., & Nava, A. (2016). Contribución de la pesca artesanal a la seguridad alimentaria, el empleo rural y el ingreso familiar en países de América del Sur. *Santiago de Chile*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/bi5768s.pdf>
- BID. (2018). Documento de marco sectorial de medio ambiente y biodiversidad.
- BID. (2021). Desarrollo pesquero. BID.
- Brun, M. (2014). Inseguridad alimentaria y nutricional: un desafío importante para el mundo árabe. *Afkar Ideas: Revista Trimestral Para El Diálogo Entre El Magreb, España Y Europa*, 44, 50-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5516598>
- Castell, G., De la Cruz, J., Rodrigo, C., & Aranceta, J. (2015). Escalas de evaluación de la inseguridad alimentaria en el hogar. *Rev Esp Nutr Comunitaria*, 21 (Supl 1), 270-276.
- COMPESCA. (2017). Atlas Pesquero y Acuícola de Michoacán. <https://compesca.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2017/09/ATLAS-min.pdf>
- CONAGUA. (2015). Atlas del agua en México 2015.
- Cumbre Mundial sobre la Alimentación. (1996). *Declaración de Roma sobre la seguridad alimentaria mundial y plan de acción de la cumbre mundial de la alimentación* (No. 338.19 C969d). Roma, IT: FAO.
- FAO. (1995). Código de conducta para la pesca responsable. <http://www.fao.org/3/v9878e/v9878e00.htm#ANNEX2>
- FAO. (2002). El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2002. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2012). Estrategia para la pesca, la acuicultura y el cambio climático. Marco de trabajo y objetivos 2011-2016. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

- FAO. (2019). La pesca. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org/fisheries/es/>
- FAO. (2021). Tecnología pesquera. FAO. <https://www.fao.org/fishery/technology/es>
- FAO. (2022). El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura 2022. Hacia la Transformación Azul. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0461es>
- Freduah, G., Fidelman, P., & Smith, T. (2017). The impacts of environmental and socio-economic stressors on small scale fisheries and livelihoods of fishers in Ghana. *Applied Geography*, 89, 1-11.
- Garciandía-Tellería, F. (1999). Competitividad y sector pesquero: El caso de la flota vasca de superficie. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 44, 52-91.
- González-Garcés, A. (2007). La pesca y el criterio de ecosistema. Ciclo de conferencias: curso 2007-2008, 39-51.
- Guzmán, N., & Vargas, S. (2009). Deterioro de la cuenca del lago de Pátzcuaro cambios en la identidad étnica p'urhépech. xxvii Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. <https://cdsa.aacademica.org/000-062/2209.pdf>
- Huacuz, D. (2002). Programa de conservación y manejo *Ambystoma dumerili*. El achoque del Lago de Pátzcuaro.
- Ibáñez, A. L., & García, J. Jara, C. (1987). Y si la pesca artesanal desaparece. ESPOL, CEPLAES & ILDIS (Eds). La pesca artesanal en el Ecuador, 129-137.
- Lara, J., Díaz, S., & Peters, E. (2019). Perspectivas sobre los mares y costas de México. Una nueva agenda para el desarrollo sustentable y sostenible. En *Crisis ambiental en México, Ruta para el cambio (pp. 1991-208)*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- NOM-036-SAG/PESC-2015. (2015). Pesca responsable en el Lago de Pátzcuaro ubicado en el Estado de Michoacán. Especificaciones para el aprovechamiento de los recursos pesqueros. Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación. Diario Oficial de la Federación, 1-43. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5396198&fecha=11/06/2015](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5396198&fecha=11/06/2015)
- OCDE. (2021). Sustainable fisheries and aquaculture policies for the future. OCDE. <https://www.oecd.org/agriculture/topics/fisheries-and-aquaculture/>
- OIT. (2010). Pesca sostenible: condiciones de trabajo decentes, seguridad y protección social. OIT.
- OIT. (2017). Objetivos de desarrollo sostenible manual de referencia sindical sobre la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Organización Internacional del Trabajo.
- Ortiz, C. (2004). La pesca en el lago de Pátzcuaro, arreglos institucionales y política pesquera: 1990-2004 (Tesis de Maestría inédita). El Colegio de la Frontera Norte.
- Pastorino, L. (2020). La seguridad alimentaria-un concepto pretencioso. *Przegląd Prawa Rolnego*, (2 (27)), 183-206.
- Ramírez, R., Vargas, P., & Cardenas, O. (2020). La seguridad alimentaria: una revisión sistemática con análisis no convencional. *Espacios*, 41(45), 319-328.
- Seijo, J., Defeo, O., & Salas, S. (1997). Bioeconomía pesquera - Teoría, modelación y manejo. En *FAO Documento Técnico de Pesca: Vol. 368*. <http://www.fao.org/3/W6914S/W6914S00.htm>
- SEMAR. (2013). Lago de Pátzcuaro, Michoacán. <https://digaohm.semar.gob.mx/cuestionarios/cnarioPatzcuaro.pdf>

- Torres, F. (2003). La visión teórica de la seguridad alimentaria como componente de la seguridad nacional. *Seguridad alimentaria: seguridad nacional*, UNAM, Plaza y Valdés, México.
- Urquía-Fernández, N. (2014). La seguridad alimentaria en México. *Salud pública de México*, 56(suppl 1), s92-s98.
- Valenzuela, M. (2018). La sustentabilidad en la pesca como objeto del Ordenamiento Pesquero. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 68(272-1), 143-170. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm/article/view/67563/59286>
- Vargas, S. (2014). Gobernanza ambiental del lago de Pátzcuaro y la pesca. En R. I. Huerto Delgadillo & S. Vargas Velázquez (Eds.), *Estudio ecosistémico del lago de Pátzcuaro. Aportes en gestión ambiental para el fomento del desarrollo sustentable.*: Vol. II (pp. 177-192). Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. [https://www.imta.gob.mx/biblioteca/libros\\_html/lago-atzcuaro/files/assets/basichtml/page177.html](https://www.imta.gob.mx/biblioteca/libros_html/lago-atzcuaro/files/assets/basichtml/page177.html)
- Zambrano, L., Córdova-Tapia, F., Pacheco-Muñoz, R., & Levy-Gálvez, K. (2014). La Comunidad de Peces del Lago de Pátzcuaro. En R. Huerto Delgadillo & S. Vargas (Eds.), *Estudio Ecosistémico del Lago de Pátzcuaro. Aportes en Gestión Ambiental para el Fomento del Desarrollo Sustentable.* (Vol. 2, pp. 79-93). Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2570.4487>



# Eficiencia de las instituciones microfinancieras en México. Un análisis DEA a la banca social

## *Efficiency of micro financial institutions in Mexico. A DEA analysis of social banking*

*Ignacio Marcelino López Sandoval<sup>1</sup>*

*Alberto Ortiz Zavala<sup>2</sup>*

*Antonio Kido Cruz<sup>3</sup>*

Recibido: 13 de junio de 2025 Aprobado: 20 de octubre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200202>

### RESUMEN

Las IMF son instituciones que ofrecen productos y servicios financieros a un grupo de la población que tiene ingresos inferiores a los que normalmente requiere la banca tradicional. El objetivo de la presente investigación es evaluar el nivel de eficiencia de las instituciones micro financieras en México, para determinar cuáles de todas ellas son las más eficientes e identificar si existe algún efecto, en el resultado, dependiendo del objeto social de la institución; así como también, determinar si se presenta alguna modificación en el ranking de eficiencia, al considerar, como variable, a los ingresos financieros por los préstamos otorgados. La metodología utilizada en este trabajo es el análisis envolvente de datos (DEA), tanto la metodología CCR como la VRS. Bajo la limitante, de que los datos utilizados son del año 2020. La microfinanciera de nombre CAME obtuvo el mayor nivel de eficiencia, siendo esta institución una sociedad anónima de capital variable.

**Palabras clave:** Banca social, desarrollo social, eficiencia, DEA, micro finanzas

**Clasificación JEL:** C14

### ABSTRACT

MFIS are institutions that offer financial products and services to a group of the population that has incomes lower than those normally required by traditional banking. The objective of this research is to evaluate the level of efficiency of

1 Universidad Autónoma Metropolitana. Correo electrónico [ilopez@cua.uam.mx](mailto:ilopez@cua.uam.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5510-1536>

2 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo electrónico: [1650943d@umich.mx](mailto:1650943d@umich.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5510-1536>

3 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; Correo electrónico: [antonio.kido@umich.mx](mailto:antonio.kido@umich.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4949-813X>

micro financial institutions in Mexico, to determine which of them are the most efficient and to identify if there is any effect on the result, depending on the corporate purpose of the institution; as well as, determine if there is any modification in the efficiency ranking, when considering, as a variable, the financial income from the loans granted. The methodology used in this work is data envelopment analysis (DEA), both CCR and VRS methodology. Under the limitation that the data used is from the year 2020. The microfinance company named CAME obtained the highest level of efficiency, this institution being a public limited company with variable capital

**Keywords:** Social banking, social development, efficiency, DEA, micro finance

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones micro financieras, son las instituciones que ofrecen los productos y servicios financieros dirigidos a un sector de la población que tiene bajos ingresos y que presenta ingresos inferiores a los requeridos por las instituciones financieras tradicionales. Este sector de la población al que va dirigido, presenta una situación económica adversa, por lo que sus ingresos son escasos, pudiendo ser este sector el compuesto por pequeñas empresas, trabajadores autónomos con bajos ingresos e incluso en un grado de pobreza. Así mismo, no cuentan con los ingresos requeridos por las instituciones financieras grandes, como lo son: el monto mínimo para abrir una cuenta bancaria, así como no cuentan con la tecnología actualmente requerida por estas instituciones, como lo son teléfonos celulares inteligentes con internet de forma continua (Prodesarrollo, Finanzas y Microempresa, AC, 2021).

Para la medición de la evaluación de la eficiencia de las instituciones mencionadas, la presente investigación utilizará la metodología DEA, también conocida como la envolvente de datos o análisis envolvente, siendo éste un método no paramétrico de programación lineal, el cual presenta una superficie envolvente con datos de un conjunto de entidades objeto de estudio, las cuales se les llamará unidades de toma de decisión o DMU, por sus siglas en inglés, la cual utiliza la información de la empresa, o sociedad civil, siendo los ingresos de la empresa y los productos de la misma, con el fin de obtener un resultado que indica la eficiencia obtenida. Para este caso, la unidad más eficiente obtendrá un resultado de la unidad, 1.00, el cual irá decreciendo y tendiendo a cero, 0.00, para lo cual, se detallará más adelante la formulación utilizada. A continuación, se presenta una revisión de literatura empírica de diversos autores que han estudiado el tema, es decir, un estado del arte.

### **1.1 Revisión de literatura empírica de diversos autores que han estudiado el tema**

Son diversos los autores que han estudiado el tema de microfinanzas, como lo son Vázquez y Díaz (2023), señala que las IMF son conceptos presentes en la sociedad, señalando la importancia de evaluar a las mismas para lograr definir los aspectos a considerar, como lo son las cuentas por cobrar o los ingresos obtenidos por los intereses cobrados. Chowdhury y Haron, quienes consideran que la forma de medir la eficiencia es analizando los estados de pérdidas y ganancias de una empresa, así como lo es mediante la revisión del balance general de la misma, buscando con esto los datos a considerar como variables para la medición de la eficiencia, que se aplicó en diversas IMF (Chowdhury & Haron, 2021). Martínez González, considera que la importancia de identificar a la eficiencia en las IMF, está relacionada con los diversos aspectos a considerar; como son las cuentas por cobrar de la empresa, la cartera de clientes, los créditos otorgados, el número de clientes y el monto en dinero (Martínez González, 2008), (Ortiz, Cabello, & De Jesús, 2009).

Paillacho (2023), considera que es sumamente exitosa la propuesta del Grameen Bank a finales del siglo pasado, demostrando que estos créditos son una herramienta clave en la lucha contra la pobreza cumpliendo un papel fundamental para mejorar el ingreso de las familias más pobres. Mbala estudia las necesidades de los grupos que tienen menores ingresos económicos y señala que los bajos ingresos de las familias logran un incremento mediante micro finanzas, señalando que los individuos necesitan contar con diversos ingresos que auxilien a los individuos cuando existen gastos imprevistos. Si se presenta un siniestro inesperado, la familia se verá en la necesidad de recurrir a prestamistas informales, los cuales, pueden cobrar intereses muy elevados aprovechando la necesidad de dicha familia, así como solicitar al deudor, diversos documentos que pueden provocarles su ruina financiera. Mballa señala que las IMF auxilian de diversas formas a las familias en el otorgamiento de productos y servicios financieros (Mballa, 2017), (Zárate M. , 2010).

Melone y Rojas realizaron estudios sobre el impacto social de las IMF en Venezuela. Utilizan como inputs a las cuentas del activo circulante en efectivo y al activo fijo de la empresa, en su análisis de medición mediante la metodología DEA, es decir la metodología de la envolvente de datos, y consideran que se utilizan como outputs a las utilidades o rentas obtenidas por la Institución Financiera, para medir la eficiencia por la metodología DEA. Estos autores señalan que es importante considerar a la inflación en la evaluación de la eficiencia, dado que es poco usual utilizarla en este tipo de estudios (Melone & Rojas, 2020).

Por su parte Campo Verde señala que las cajas de ahorro, cooperativas e IMF en general, colaboran y fortalecen el sistema financiero y resalta el apoyo de las IMF a la economía de Ecuador. En este estudio se indica que las variables a considerar para la evaluación de la eficiencia de las IMF, mediante la metodología

DEA, tanto la CCR como la VRS, como input a los gastos operativos de la firma, como son: gastos de personal, gastos en honorarios, impuestos, contribuciones, multas, depreciaciones, las cuentas por cobrar, servicios fiduciarios, asesorías financieras y en general los servicios prestados por la Institución. En específico, se puede utilizar como input el número de cuentas por cobrar (Campoverde Campoverde, 2019). A continuación se prosigue, primeramente con el objetivo de la investigación, seguido por mostrar la hipótesis de la misma, así como también se muestra la forma en la que está estructurado el presente artículo.

## 1.2 Objetivo, hipótesis y estructura de esta investigación

El objetivo de la presente investigación es evaluar el nivel de eficiencia de las instituciones microfinancieras en México, para determinar cuáles de todas ellas son las más eficientes y cuáles las menos eficientes. Así como identificar si existe alguna influencia en el resultado obtenido, dependiendo del objeto social de la institución. Y finalmente, el objetivo es establecer cómo se modifican los resultados al considerar a los ingresos financieros por préstamos en la evaluación de la eficiencia, al igual que no considerar a estos ingresos financieros. La metodología utilizada es DEA a través de los modelos DEA CCR, así como la metodología DEA VRS. La Banca Social atiende al sector social que difícilmente tendría acceso a la banca tradicional, para lo cual se presenta este artículo de investigación que propone que se incremente este tipo de institución financiera que, de acuerdo a diversos autores, logra que las familias obtengan un incremento en sus ingresos (Sampayo Paredes & Hernández Romero, 2008).

La hipótesis de esta investigación es la siguiente: las Instituciones microfinancieras (IMF), más eficientes, son aquellas que tienen como objeto social la obtención de utilidades monetarias, mientras que las IMF que tienen el registro de sociedades civiles sin fines de lucro, o también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG) sin fines de lucro obtendrán un nivel elevado de ineficiencia. Como segunda hipótesis, se señala que será observado un cambio en la posición del ranking de las instituciones más eficiente al modificar las variables a considerar, es decir, se modificará la eficiencia de las IMF al considerar a los ingresos financieros por préstamos o al no considerar a estos ingresos financieros por préstamos otorgados a los clientes

La presente investigación está estructurada de la siguiente forma: I.- Introducción, presentando aquí el objetivo e hipótesis de investigación. II.- Definiciones y elementos teóricos de las IMF, presentando aquí teorías sobre las IMF, teorías sobre la elección de variables. III.- Eficiencia, presentando definiciones del concepto de eficiencia. IV.- Metodología a utilizar y formulas del modelo DEA CCR. V.- Definición del Modelo de Variables y Muestra a utilizar. VI.- Presentación de los diversos resultados encontrados. VII.- Una Discusión de diversas opiniones de autores. VIII.- Conclusiones y por último IX.- Bibliografía

consultada en la realización de esta investigación. A continuación, se presenta un breve recorrido histórico de las IMF.

## **2. DEFINICIONES Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS IMF**

Las microfinanzas tienen su primer antecedente en Francia (S. XVIII), donde un grupo de aproximadamente 20 individuos, decidieron aportar una cuota mensual a un grupo de personas en situación de pobreza. Esta aportación es conocida como tanda, donde cada individuo recibiría un monto de dinero considerable cada 20 meses. En Irlanda (S. XIX), Jonathan Swift, otorgaba préstamos, aproximadamente de 10 libras, a personas de bajos ingresos, dándoles un plazo de cinco meses para devolverle el capital prestado, con el fin de que el deudor o prestatario realizara una actividad productiva para aumentar el ingreso familiar. En Pakistán (S. XX), se proporcionaron créditos a individuos de zonas rurales con el fin de mejorar su calidad de vida (Michell & Toporowski, 2012).

En Bali, Indonesia, 1970, el banco Dagang, otorgaba créditos de montos pequeños a personas de escasos recursos, esquema que se retomó en Latinoamérica, en Colombia (1971) por el Banco Oportunidades, al igual que por Brasil, donde se estableció el concepto de créditos pequeños a los que se llamó microcréditos. En Bangladesh, en el Banco Grameen, Muhammad Yunus, otorgó microcréditos, principalmente a mujeres sin capital, con el fin de que lo inviertan en actividades económicas que elevaran su ingreso, donde los microcréditos se utilizaron como una herramienta en la lucha contra la pobreza y se motivó a proporcionar créditos pequeños a personas sin capital; estableciendo el concepto de institución microfinanciera (IMF), (Conde Bonfil, 2005).

En México, la institución microfinanciera Compartamos y Banco Amigo, entre otros, son un sistema de ahorro y crédito popular, enfocados en el desarrollo individual, familiar y comunitario. Cabe mencionar que, aproximadamente, el 25% de la población no tiene acceso a la banca tradicional debido a su nivel de ingreso insuficiente, o bien por la carencia de servicios financieros debido a lo lejano y disperso de las poblaciones (ENIF, 2018), (Zárate M. O., 2010).

El objetivo de la banca social es incluir a los sectores poblacionales de menores ingresos, con el objetivo de disminuir la pobreza e intentar que los individuos dispongan de un capital que promueva su crecimiento económico familiar (Inglada Galiana, Sastre Centeno, & De Miguel Bilbao, 2015). Existe un interés por parte de las IMF, en realizar préstamos a mujeres con el interés de que realicen actividades productivas. La banca social atiende al sector social que difícilmente tendría acceso a la banca tradicional, para lo cual se presenta este artículo de investigación que propone que se incremente este tipo de institución financiera que, de acuerdo a diversos autores, logra que las familias obtengan un incremento en sus ingresos (Sampayo Paredes & Hernández Romero, 2008).

## 2.1 Definición de Micro Finanzas

Microfinanzas: es proveer de servicios y productos financieros a personas que presentan una situación de bajos ingresos, considerándose que este grupo no es candidato para ser cliente de la banca tradicional debido a sus bajos ingresos o a una baja utilización de la tecnología requerida actualmente, como lo es el uso de internet, celulares con tecnología avanzada, computadoras, etc. Así como, una incapacidad financiera para la apertura de cuentas bancarias debido a no contar con un saldo requerido para dicha apertura, así mismo, se presenta el hecho de no ser candidatos a créditos financieros por carecer de bienes inmuebles o ingresos comprobables ante Hacienda (Ledgerwood, 1998), (Zárate M. O., 2010).

## 2.2 Teorías sobre elección de las variables independientes en micro finanzas

Se presentan las siguientes dos teorías que proponen la siguiente utilización de las variables, propuestas por Yaron (2004), señalando un modelo que maximiza el output, así como también, señala un modelo que minimiza el input (Yaron, 2004). A continuación, se detallan estos dos modelos, los cuales son: modelo financiero y modelo operacional.

### 2.2.1 Teoría del Modelo financiero

Este modelo está orientado a la minimización de los inputs, señalando que la IMF es capaz de generar ingresos que cubren sus gastos de operación, recogiendo con esto la idea de sostenibilidad (Yaron, 2004). Propone las siguientes variables:

Como inputs:

- a. Gastos de operación
- b. Gastos en sueldos y salarios
- c. Número de empleados

Como outputs:

- a. Créditos otorgados

### 2.2.2 Teoría del Modelo Operacional

Este modelo, operacional, orientado a la maximización del outputs, señala que la eficiencia de la IMF depende de que las cuentas de clientes y de que las cuentas por cobrar hayan sido otorgadas al público en general (Yaron, 2004), señalando las siguientes variables:

Como outputs:

- a. Créditos otorgados
- b. Número de clientes
- c. Depósitos de los clientes

Como inputs:

- a. Número de oficinas
- b. Número de empleados

A continuación, una vez que se ha revisado las anteriores teorías sobre las Micro Finanzas, se procede a definir el concepto de eficiencia.

### **3. EFICIENCIA, SU SIGNIFICADO**

A continuación, se presenta una definición del concepto de eficiencia.

#### **3.1 Definición de eficiencia**

La eficiencia, es la relación entre lo producido, para este caso será denominado como output, y los recursos que son ingresados para su utilización y generación de algo, para este caso lo ingresado y se denomina como input, señalando que las empresas o firmas, para este caso se les llamará unidades de decisión (DMU por sus siglas en inglés), presentan la posibilidad de mostrar, tanto diversos inputs como diversos outputs, logrando, con esto, una magnitud multidimensional (Coll-Serrano & Blasco-Blasco, 2006). Eficiencia, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española, 2019). A continuación, se presentan aspectos metodológicos que auxilian en la medición de la eficiencia.

### **4. METODOLOGÍA A UTILIZAR**

La metodología que será utilizada para la medición de los datos a evaluar es el análisis envolvente de datos, también conocido como metodología DEA, por sus siglas en inglés. A continuación, se presenta una definición de esta metodología.

#### **4.1 La Envolvente de Datos (DEA)**

La metodología DEA, también conocida como la envolvente de datos o análisis envolvente, es un método no paramétrico de programación lineal, el cual presenta una superficie envolvente con datos de un conjunto de entidades objeto de estudio, las cuales se les llamará unidades de toma de decisión o DMU, por sus siglas en inglés, las cuales tendrán un valor, también denominados con la palabra: pesos, con un valor que busca medir la eficiencia, mediante el conocimiento de lo que la empresa, o DMU, gasta en conjunto con lo que la DMU produce o genera, llamándosele generalmente como input a lo gastado o ingresado, y output a lo producido o generado, buscando lograr una frontera eficiente, para lo cual se requiere que las unidades de decisión sean homogéneas, presentando información completa en la presentación de los datos que muestran los insumos y los productos (Cooper, Seiford, & Tone, 2006). A continuación se muestra la fórmula de la metodología DEA a utilizar.

#### **4.2 Formulación general DEA CCR**

Un modelo DEA CCR de maximización de la producción general se puede representar de la siguiente manera tiene este nombre CCR por las iniciales de los

autores, (Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978), (Ramanathan, 2003). A continuación se muestra la fórmula:

$$Max \quad Z = \sum_{j=1}^j V_{jm} \cdot Y_{jm}$$

Sujeto a:

$$\sum_i^I U_{im} X_{im} = 1$$

$$\sum_j^J V_{jm} Y_{jm} - \sum_i^I U_{im} X_{im} \leq 0; \quad n = 1, 2, K, N,$$

$V_{jm}, U_{im} \geq \varepsilon$ ;  $i = 1, 2, K, I$ ;  $j = 1, 2, K, J$ , donde  $V$  es el peso asignado para el output.  $U$ , es el peso asignado para el input.  $Z$ , es la eficiencia de la  $m$  ésima DMU.  $Y_{jm}$ , es la  $j$  ésima de la  $m$  ésima DMU.  $X_{im}$ , es la  $i$  ésima de la  $m$  ésima DMU.  $Y_{jn}$  y  $X_{in}$  es el  $j$  ésimo output y el  $i$  ésimo input respectivamente de la  $n$  ésima DMU.

## 5. DEFINICIÓN DEL MODELO DE VARIABLES Y MUESTRA A UTILIZAR

Para iniciar con la selección del modelo de variables a utilizar en esta investigación, se presentan las variables que son utilizadas:

### 5.1 Definición del modelo de variables de esta investigación

Sé consideraron las siguientes variables para utilizarse en el modelo DEA CCR, así como DEA VRS,

Las variables son, para el estudio de las IMF en México:

Para los inputs:

- Número de personas contratadas,
- Gastos de operación
- Gastos en sueldos y salarios

Para el output, cuando no será considerado los ingresos financieros por los préstamos otorgados, se utiliza el indicador o variable (utilizados en las tablas 2 y 3):

- Número de cuentas pendientes por cobrar

Para el output, cuando será considerado los ingresos financieros por los préstamos otorgados, se utiliza el indicador o variable (utilizados en las tablas 4 y 5):

- Ingresos financieros por préstamos

En las tablas 2 y 3 se utiliza como output el número de cuentas pendientes por cobrar y en las tablas 4 y 5 se modifica el output a utilizar. Esta modificación al output se realiza con la finalidad de observar la modificación que se presente en los resultados en la evaluación de eficiencia de las DMU para observar cómo



incide la consideración de la rentabilidad en las mismas. Generalmente no se realiza esta modificación a los indicadores de este tipo de IMF, pero se realiza esta modificación como originalidad aportada por los autores a la presentación de este artículo.

A seguir, se presenta la muestra que será tomada para realizar la evaluación de la eficiencia

5.2 Base de datos y muestra

Para iniciar con la medición de la evaluación de las IMF, es necesario contar con datos que servirán de base para las mediciones necesarias. La información recabada para realizar estas mediciones ha sido obtenida de Pro Desarrollo, Finanzas y Microempresa AC, una red mexicana de instituciones sin fines de lucro. Así como también, los datos son obtenidos del grupo Banco Mundial, localizado en Washington, D.C., EE.UU.

Tabla 1					
Datos base para la evaluación de la eficiencia en las IMF en México					
Unidad	Año	input	input	input	Output
Unidad de decisión	Año fiscal	Número de personas contratadas	Gastos de operación	Gastos en Sueldos y salarios	Número de cuentas por cobrar
DMU1	2020	1057	16327545	1916666	858472
DMU2	2020	4379	20604030	92793	425121
DMU3	2020	4381	21171725	13059	417997
DMU4	2020	4144	21660618	8196	412641
DMU5	2020	3944	20352202	86668	402464
DMU6	2020	3944	83781780	201012	402464
DMU7	2020	4305	105991793	77866869	610129
DMU8	2020	283	4489481	3390972	125373
DMU9	2020	304	4169237	1342712	119782
DMU10	2020	309	15563508	8744588	125120

Tabla: Elaboración propia, con base en (Banco Mundial, 2022).

6. RESULTADOS ENCONTRADOS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DEA

Para iniciar esta presentación de los resultados encontrados, se muestra, primeramente, los resultados que serán encontrados, siendo los siguientes cinco resultados a encontrar:

6.1 Resultados obtenidos mediante DEA CCR no considerando los ingresos financieros por préstamos

- 6.2 Resultados obtenidos mediante DEA VRS no considerando a los ingresos financieros por préstamos
- 6.3 Resultados obtenidos mediante DEA CCR considerando a los ingresos financieros por préstamos
- 6.4 Resultados obtenidos mediante DEA VRS considerando a los ingresos financieros por préstamos
- 6.5 Comparativo entre los resultados encontrados al considerar a los ingresos financieros por préstamos *versus* los resultados encontrados al no considerar a los ingresos financieros por préstamos

**6.1 Resultados de la evaluación de la eficiencia DEA CCR en las IMF en México, considerando a las Instituciones Micro Financieras como base para la medición**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante la evaluación de la eficiencia DEA CCR para México, sin considerar a los ingresos financieros por los préstamos otorgados.

Tabla 2					
Resultados de la eficiencia DEA CCR					
Resultado	Unidad	output	input	input	input
Eficiencia obtenida		Número de cuentas por cobrar	Número de personas contratadas	Gastos de operación	Gastos en sueldos y salarios
1	DMU4	412	4144	21660	8
0.99807023	DMU1	858	1057	16327	1916
0.99746493	DMU3	417	4381	21171	13
0.99012267	DMU2	425	4379	20604	92
0.9692148	DMU5	402	3944	20352	86
0.85862592	DMU6	402	3944	83781	201
0.54414078	DMU8	125	283	4489	3390
0.54316799	DMU9	119	304	4169	1342
0.49835547	DMU10	125	309	15563	8744
0.17127547	DMU7	610	4305	105991	77866

Tabla: Elaboración propia (2024).

La tabla anterior muestra a las entidades federativas más eficientes, así como a las menos eficientes. En la columna de la izquierda se muestra el resultado. Se observa, de acuerdo a la tabla 1, que la DMU 4, quien presenta el resultado de 1.00, es decir el más eficiente, corresponde a la IMF CAME:

1.00000000	CAME	DMU 4
------------	------	-------

La IMF con menor eficiencia es la DMU 7, y por lo tanto, la que se ubica en el último lugar del ranking de eficiencia, es la número 7, siendo esta:

0.1712755	Compartamos Financiera	DMU 7
-----------	------------------------	-------

6.2 Resultados de la evaluación de la eficiencia DEA VRS en las IMF en México, considerando a las Instituciones Micro Financieras como base para la medición

A continuación, se muestra, la aplicación de la segunda fórmula que ha sido utilizada en la medición, mediante la forma general de DEA VRS (Banker, Charnes, & Cooper, 1984), (Ramanathan, 2003).

Tabla 3 Presentación de la evaluación DEA VRS de las DMU para México					
Resultado	Unidad	output	input	input	input
Eficiencia obtenida		Número de cuentas por cobrar	Número de empleados contratados	Gastos de operación	Gastos en sueldos y salarios
1	DMU4	412	4144	21660	8
0.99807017	DMU1	858	1057	16327	1916
0.99746485	DMU3	417	4381	21171	13
0.99261165	DMU2	425	4379	20604	92
0.9692148	DMU5	402	3944	20352	86
0.85107638	DMU6	402	3944	83781	201
0.54369667	DMU8	125	283	4489	3390
0.54285187	DMU9	119	304	4169	1342
0.49835547	DMU10	125	309	15563	8744
0.17146167	DMU7	610	4305	105991	77866

Tabla: Elaboración propia (2023).

La tabla anterior muestra que la DMU 4 obtuvo la mayor eficiencia de 1.00, mientras, correspondiendo a la IMF de nombre CAME, mientras que la DMU7 obtuvo la menor eficiencia, correspondiendo a la IMF de nombre Compartamos. A continuación, se presenta las mismas mediciones que fueron mostradas en las dos tablas anteriores, sin considerar a los ingresos económicos por los créditos otorgados. En las próximas dos tablas, si serán considerados los ingresos

económicos por lo créditos observados para la determinación de la eficiencia, como se muestra a continuación.

**6.3 Resultados de la evaluación de la eficiencia DEA CCR en las IMF en México, considerando los ingresos financieros por préstamo como output**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante la evaluación de la eficiencia DEA CCR para México, considerando a los ingresos financieros por los préstamos otorgados dentro de las variables. Para este caso, los ingresos financieros son el output a considerar.

Tabla 4					
Resultados de la eficiencia DEA CCR, considerando a los ingresos financieros por los préstamos otorgados					
Resultado	Unidad	output	input	input	input
Eficiencia obtenida		Ingresos financieros por préstamos	Número de empleados contratados	Gastos de operación	Gastos en sueldos y salarios
1.00000000	DMU1	35	1057	16327	1916
0.99999579	DMU10	42	309	15563	8744
0.99996361	DMU9	10	304	4169	1342
0.99749253	DMU2	28	4379	20604	92
0.99741888	DMU4	28	4144	21660	8
0.99120743	DMU6	112	3944	83781	201
0.98251629	DMU3	27	4381	21171	13
0.97568829	DMU5	27	3944	20352	86
0.82478321	DMU8	10	283	4489	3390
0.65174735	DMU7	190	4305	105991	77866

Tabla: Elaboración propia, con base en los datos del Banco Mundial 2020.

La tabla anterior, muestra que la DMU 1 es la más eficiente con una valor de 1.00, correspondiendo a la IMF de nombre Alternativa 19 del Sur. Y se encuentra que la DMU 7 es la menos eficiente correspondiendo a la IMF de nombre Compartamos. A continuación, se presenta el siguiente resultado mediante la metodología DEA VRS considerando a los ingresos financieros por los préstamos otorgados.

**6.4 Resultados de la evaluación de la eficiencia DEA VRS en las IMF en México, considerando los ingresos financieros por préstamo como output**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante la evaluación de la eficiencia DEA VRS para México, considerando a los ingresos financieros por los préstamos otorgados dentro de las variables. Para este caso, los ingresos financieros son el output a considerar.

Tabla 5 Resultados de la eficiencia DEA VRS, considerando a los ingresos financieros por los préstamos otorgados					
Resultado	DMU	Output	Input	Input	Input
Eficiencia obtenida	Unidad	Ingresos financieros por préstamos	Número de empleados contratados	Gastos de operación	Gastos en sueldos y salarios
1.00000000	DMU1	35	1057	16327	1916
0.99999569	DMU10	42	309	15563	8744
0.99996361	DMU9	10	304	4169	1342
0.99749253	DMU2	28	4379	20604	92
0.99741888	DMU4	28	4144	21660	8
0.99120743	DMU6	112	3944	83781	201
0.98251629	DMU3	27	4381	21171	13
0.97568829	DMU5	27	3944	20352	86
0.82478321	DMU8	10	283	4489	3390
0.65174774	DMU7	190	4305	105991	77866

Tabla: Elaboración propia (2022).

La tabla anterior, muestra que la DMU 1 es la más eficiente con una valor de 1.00, correspondiendo a la IMF de nombre Alternativa 19 del Sur. Y se encuentra que la DMU 7 es la menos eficiente correspondiendo a la IMF de nombre Compartamos. A continuación, se presenta el siguiente comparativo de los resultados encontrados.

**6.5 Comparativo entre los resultados de la eficiencia, al considerar a las utilidades económicas versus al no considerar a las utilidades económicas**

A continuación, se muestra un concentrado que muestra cómo se modifican los resultados de la eficiencia encontrada al considerar a las utilidades económicas

en la IMF y se observará cómo se modifica el ranking al no considerar a las utilidades económicas por la obtención de ingresos financieros por los préstamos otorgados. Al no considerar a los ingresos financieros por los préstamos otorgados, la IMF más eficiente es:

1.00000000	CAME	DMU 4
------------	------	-------

Al sí considerar a los ingresos financieros por los préstamos otorgados, la IMF más eficiente es:

1.00000000	Alternativa 19 del Sur	DMU 1
------------	------------------------	-------

Al no considerar a los ingresos financieros por los préstamos otorgados, la IMF menos eficiente es:

0.1712755	Compartamos Financiera	DMU 7
-----------	------------------------	-------

Al sí considerar a los ingresos financieros por los préstamos otorgados, la IMF menos eficiente es:

0.6517474	Compartamos Financiera	DMU 7
-----------	------------------------	-------

Los resultados aquí mostrados, señalan que los resultados se han modificado en su posición en el *ranking* del primer lugar. Para este caso, al no considerar a los ingresos financieros, la IMF más eficiente es la de nombre CAME, pero al incluir a los ingresos financieros en la evaluación, el resultado se modificó, siendo ahora la más eficiente la de nombre Alternativa 19 del sur.

Con lo anterior, se observa lo siguiente: como se menciona en el punto II de este artículo de investigación, los antecedentes históricos de las IMF consideran que la relevancia de este tipo de institución es el hecho de que esté dirigida a personas de bajos ingresos, para lo cual se busca, que estas personas o mercado meta de las IMF, no necesariamente paguen la deuda contraída con la IMF. Es decir que, los teóricos de este concepto consideran más relevante el hecho de que las personas reciban los créditos al hecho de que los clientes paguen dicho crédito. Por lo que este artículo muestra la diferencia entre no considerar a la rentabilidad en la IMF y el hecho de si considerarla. Con esto se da por terminado la presentación de los resultados encontrados. A continuación, se muestra una discusión de diversas opiniones.

## **7. DISCUSIÓN**

El mercado objetivo de las IMF son las personas con ingresos bajos que muchas veces no tienen acceso a la banca tradicional por diversos motivos, como lo son los montos relativamente elevados para la apertura de cuentas bancarias, los requerimientos, a los clientes, de ser propietarios de artículos de tecnología avanzada, como lo son teléfonos celulares inteligentes y de tecnología de punta, computadora con suficientes datos de internet, así como también la solicitud de bienes muebles para ser considerados como clientes sujetos de crédito (Organización de las Naciones Unidas, 2015). La presente investigación considera la importancia del crecimiento económico de los usuarios de las IMF, señalando que la banca, que puede ser considerada, social está enfocada en un sector de la población de bajos ingresos, señalando que este sector de la población es parte importante de la composición socioeconómica de México.

Algunos autores, como Melone y Rojas, estudian, en Venezuela, aspectos a considerar en el análisis de las IMF, considerando que se debería incluir un análisis de la forma en la que la inflación afecta a los países, considerando que las utilidades o rentas que se logran son particularmente afectadas por la situación financiera de un determinado país. Estos autores, consideran que el estudio de la inflación es poco estudiado en el momento de evaluar la eficiencia y ellos consideran que se debe incluir a la inflación en este tipo de evaluación. Aunque, por otra parte, algunos autores no consideran importante incluir a la inflación en el estudio de la evaluación de la eficiencia. Yunus, Premio Nobel de la Paz, considera que no se debe incluir a la inflación en el estudio de las IMF, ya que la rentabilidad de las mismas no debe ser el fin último de éstas, ya que él considera que lo importante es el otorgamiento de los créditos para las personas que no cuentan con el ingreso suficiente para incorporarse como clientes en la banca tradicional. Otros autores consideran indispensable el que se considere el ingreso económico de las IMF, ya que, sin este ingreso, las mismas no tendrían forma de subsistir, aunque muchas de éstas subsisten con subvenciones y aportaciones de organizaciones interesadas en el otorgamiento de créditos que tienen el fin de incrementar el ingreso de las familias de bajos recursos.

## **CONCLUSIONES**

Como conclusiones finales, se puede mencionar que el objetivo de las IMF es de fin social, es decir, que éstas no buscan la obtención de utilidades. Sin embargo, se encuentra que las IMF tienen una evaluación de la eficiencia promedio de 0.75704383 mientras que cuando las IMF si consideran a los ingresos por los intereses cobrados a los clientes, la evaluación de la eficiencia es mayor, alcanzando un promedio de 0.942081341, es decir, el resultado de la evaluación es superior cuando las IMF considera a la rentabilidad. Las IMF tienen relevancia actual, ya que durante mucho tiempo la banca tradicional dejó de lado a los

cuentahabientes de bajos ingresos. El personal de los bancos recibe comisiones por la apertura de cuentas y por los montos de las cuentas, recibiendo un porcentaje de los intereses bancarios que recibe el cliente de la banca, producto de la inversión económica que dicho cliente mantiene en la institución bancaria, por lo que, muchas veces, el mismo ejecutivo o ejecutiva bancaria no se siente interesado en atender cuentas o inversiones que involucran montos económicos relativamente pequeños comparativamente con los montos millonarios de diversos inversionistas o instituciones diversas. Motivo por el cual, se produce un sector que no es bien recibido a la banca, por diversos motivos, como lo son el no contar con teléfonos celulares con tecnología de punta, o el acceso a internet en todo momento del día, o material de cómputo para recibir estados de cuenta, etc., por la institución bancaria, quedando un sector de la población que necesita una banca para este grupo de personas.

Inicialmente, la presente investigación, pretendía encontrar la eficiencia resultante de la IMF dependiendo de su objeto social. Dada la información proporcionada por el Banco Mundial para el año 2020, no fue posible determinar dicha eficiencia dependiendo de su objeto social, ya que las DMU o IMF que tenían la mayor o menor eficiencia, coincidió que tenían el mismo objeto social, lo cual si hubiera sido posible determinar u observar si se hubiera considerado al año 2019 o al 2018 como objetivo a estudiar o evaluar en esta investigación, motivo por el cual se propone este estudio para estos dos años anteriores como una futura línea de investigación. Sin embargo, no se realizó la investigación para el año 2019 y 2018, debido a que es más conveniente utilizar a los años más recientes. Otro motivo por el cual no se puede ahondar en la obtención de conclusiones respecto al objeto social de las IMF, es debido al hecho de que algunas IMF no envían sus datos al Banco Mundial y esto provoca el que no puedan considerarse en los estudios de este tipo.

## **9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Como futuras líneas de investigación, se encuentra que la metodología no paramétrica DEA no determina cuál de las variables es la que incide en la eficiencia o en la ineficiencia de la DMU, por lo tanto, como futura línea de investigación, se propone la utilización de algún modelo paramétrico que encuentre la variable que incide positivamente en la eficiencia, siendo este un modelo tobit el recomendado. También se recomienda como futura línea de investigación, el determinar el objeto social de la IMF, con la finalidad de que sea mencionado si las IMF eficiente es una sociedad con fines lucrativos o si es una Institución sin fines lucrativos. Con esto se da por terminado este artículo de investigación, mostrando enseguida algunos aspectos finales, así como la bibliografía utilizada para la elaboración del mismo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management science*, Vol. 30, No. 9, pp 440-456.
- Brau, J., & Woller, G. (2020). Mifrofinanzas: una revisión de la literatura existente. *Econstor*, 12-37.
- Campoverde Campoverde, J. A. (2019). Evaluación de eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: Aplicación del modelo Análisis Envolvente de Datos DEA. *Contaduría y Administración*, 64(1), e87. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1449>
- Cazenave, B., y Morales, J. (2021). NGO responses to financial evaluation: auditability, purification and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(4), 731-756. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4397>
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2: 429- 444.
- Chowdhury, M., y Haron, R. (2021). The Efficiency of Islamic Banks in the South East Asia (SEA) region. *Future Business Journal*, 7(16), 200-230. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00062-z>
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. (mayo 2021 de 2021). *www.cemia.org*. Obtenido de [http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB\\_BOL\\_LIX03-01.pdf](http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LIX03-01.pdf)
- Coll-Serrano, V., & Blasco-Blasco, O. (2006). *Evaluación de la eficiencia mediante el Análisis Envolvente de Datos*. Valencia, España: Eumed.net. Recuperado el 17 de noviembre de 2020, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/197/index.htm>
- Conde Bonfil, , C. (2005). Instituciones e instrumentos de las microfinanzas en México. Definamos términos. *El Colegio Mexiquense*, AC, *Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, Documentos de discusión sobre el tercer sector*, (33), <https://scholar.google.com/scholar?cluster=17588869623988951688&hl=en&oi=scholar>.
- Cooper, W., Seiford, L., & Tone, K. (2006). *Introduction to Data Envelopment Analysis and its uses*. New York: Springer.
- Farell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, Volumen 120, Parte III.
- Inglada Galiana, M. E., Sastre Centeno, J. M., & De Miguel Bilbao, M. (2015). Importancia de los microcréditos como instrumento de financiación en el desarrollo social. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 13, núm. 2, julio-diciembre,, pp. 89-99, <https://pdfs.semanticscholar.org/6b7e/77a8dd71dbbbcdeed52008d87c8eff6b758b.pdf>.
- Ledgerwood, J. (1998). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Makote, K. (marzo de 2006). *www.cepal.org*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- Martinez-Gonzalez, A. (2008). *Technical efficiency of microfinance institutions: Evidence from Mexico* (Doctoral dissertation, The Ohio State University), [https://scholar.google.com/scholar?hl=tl&as\\_sdt=0%2C5&q=martinez+gonzalez+a+2008+micro+finanzas+banca+social&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=tl&as_sdt=0%2C5&q=martinez+gonzalez+a+2008+micro+finanzas+banca+social&btnG=)

- Mballa, L. (2017). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: un acercamiento teórico conceptual. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 62(229), 101-127. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30005-3](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30005-3)
- McGlynn, E. A. (2008). *Identifying, Categorizing, and Evaluating Health Care*. Santa Mónica, Ca.: U.S. Department of Health and Human Services.
- Melone, G., y Rojas, C. (2020). *Eficiencia de la banca microfinanciera venezolana*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Navarro Chávez, J. (2005). *La Eficiencia del Sector Eléctrico en México*. Morelia, Michoacán: ININEE.
- Ortiz, E., Cabello, A., y de Jesús, R. (2009). Banca de desarrollo –microfinanzas–, banca social y mercados incompletos. *Análisis Económicos*, 24(56), 99-128.
- Paillacho Bolaños, L. (2023). El mercado de las microfinanzas: desempeño de las instituciones microfinancieras (IMFs) y el acceso de grupos vulnerables. (Tesis Doctoral Inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla, <https://idus.us.es/handle/11441/155738>
- Prodesarrollo, Finanzas y Microempresa, AC. (2021). *Benchmarking de las micro finanzas en México*. Ciudad de México: Informe Prodesarrollo.
- Ramanathan, R. (2003). *An Introduction to Data Envelopment Analysis*. Nueva Dehli: Sage Publications.
- Ramírez, C., y Pérez Castañeda, S. (2013). La opción de las microfinanzas para salir de la pobreza, en México. *Ciencias Administrativas*, (2), 3-14.
- Real Academia Española. (2019). *dle.rae.es*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/eficacia>
- Sexton, T. R., Silkman, R. H., & Hogan, A. J. (1986). Data envelopment analysis: Critique and extensions. *Wiley Online Library*, 73-105. <https://doi.org/10.1002/ev.1441>
- Toporowski, J., & Michell, J. (2012). *Handbook of Critical Issues in Finance*. London, UK: Editorial, University of London.
- Vázquez, N. y Díaz, M. (2023). Pobreza e instituciones microfinancieras en México: la importancia de una tipología precisa. *Ensayos de Economía*, 33(63), 41–61. <https://doi.org/10.15446/ede.v33n63.101939>
- Wang, Y. M., & Chin, K. S. (2011). The use of owa operator weights for cross-efficiency aggregation. *Omega*, 493-503.
- Yaron, J. (2004). Successful rural financial institutions. *The World Bank Research Observer*, 9, (1), 49-70.
- Zárate, M. O. (2010). *Las microfinanzas en México, un acercamiento*. Veracruz: Universidad de Veracruz.

# Metaevaluación en México: de la teoría a la práctica

## *Meta-evaluation in Mexico: from theory to practice*

*Rubén Molina Martínez<sup>1</sup>*

*Jorge Víctor Alcaraz Vera<sup>2</sup>*

Recibido: 3 de septiembre de 2025 Aprobado: 10 de diciembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200208>

### RESUMEN

Este es un trabajo teórico sobre metaevaluación en México, la cual surgió ante la necesidad de saber si las evaluaciones de los programas públicos estaban bien hechas. Para una mejor comprensión de los conceptos teóricos y las escasas aplicaciones prácticas de la metaevaluación, se presentan primeramente los aspectos teóricos de la evaluación de políticas públicas, origen de nuestro tema, y se destaca la importancia de revisar dichas evaluaciones.

**Palabras clave:** Evaluación, Metaevaluación, Políticas Públicas.

### ABSTRACT

This is a theoretical work on meta-evaluation in Mexico, which arose from the need to know whether public program evaluations were well-conducted. To better understand the theoretical concepts and limited practical applications of meta-evaluation, the theoretical aspects of public policy evaluation, the origin of our topic, are first presented, and the importance of reviewing such evaluations is highlighted.

**Key words:** Evaluation, Metaevaluation, Public Policies.

### INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se hace una aproximación teórica a la metaevaluación de programas públicos, la cual también es considerada como evaluación de la evaluación, ya que lo que evalúa no es el programa, sino la evaluación que se haya realizado de un programa. El trabajo se concibe principalmente como

1 Profesor investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. ORCID: 0000-0002-9840-6441. Correo electrónico: [rmolina@umich.mx](mailto:rmolina@umich.mx)

2 Profesor investigador adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. ORCID: 0000-0002-9115-5694 Correo electrónico: [jorge.alcaraz@umich.mx](mailto:jorge.alcaraz@umich.mx)

conceptual, teórico y académico, pero puede ser útil para realizar una evaluación aplicada.

Para el desarrollo de este tema, se hizo necesario realizar una contextualización que incluyera, como parte básica, las principales teorías sobre evaluación de políticas públicas, para dar sustento al desarrollo de la metaevaluación. Se hace un recorrido por las principales definiciones conceptuales de la evaluación y de la metaevaluación, considerando a los principales autores sobre el tema, así como a las más importantes organizaciones nacionales e internacionales relacionadas con el tema.

Así mismo, se presentan las principales guías y una lista de verificación que está diseñada para ayudar a los evaluadores a aplicar los Principios Rectores de la Asociación Americana de Evaluación para Evaluadores en metaevaluaciones formativas y sumativas.

Finalmente, se listan las metaevaluaciones que se efectuaron en México de 2007 a 2012, en forma independiente a las evaluaciones federales, trabajos que así fueron denominados y publicados por la Secretaría de Solidaridad en 2013.

## CONTEXTO DE LA META EVALUACIÓN

Para entender mejor los conceptos teóricos de la metaevaluación, es conveniente hacer un brevísimo repaso sobre los aspectos relacionados con la evaluación de los programas públicos, derivados de políticas públicas, la cual se ha fortalecido con gran rapidez a partir de la década de los 80 del siglo xx, debido a la importancia de conocer los resultados de la utilización de recursos públicos en la aplicación de programas que buscan resolver problemas sociales.

El objetivo último de la evaluación es proporcionar las herramientas necesarias para reformar la gestión pública hacia formas más eficaces y eficientes en una sociedad democrática que exige transparencia en la gestión de los recursos públicos, sobre todo en áreas de especial relevancia política, social y económica (Osuna, 2018).

Osuna destaca que “la evaluación es un instrumento indispensable para lograr la calidad máxima en la gestión pública mediante la aplicación efectiva de los principios de eficacia, eficiencia, racionalidad y coherencia, transparencia, flexibilidad y legitimidad”.

Existen demasiadas definiciones de evaluación de políticas públicas como para tomar una misma para todos los casos, más bien puede tomarse la que más nos sea de utilidad para cada caso concreto, considerando la metodología que utilizaremos. Las concepciones evaluativas han tenido un rápido desarrollo histórico desde los años treinta del siglo xx hasta la actualidad.

Solo como ejemplo se presentan las siguientes definiciones de evaluación: la propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010): “Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus

resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes”.

Dye (1995): la define como “el análisis objetivo y científico de los efectos a corto y largo plazo de las políticas, tanto de los grupos sociales o situaciones para los cuales se diseñó la política como sobre la sociedad en general, y el análisis del ratio de costes actuales y futuros sobre cualquiera de los beneficios identificados”.

Osuna, define la evaluación de políticas públicas como el área de investigación aplicada cuya finalidad es valorar la utilidad y bondad de la intervención pública mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que se emplean en otros campos de las ciencias sociales.

Por su parte, la metaevaluación no evalúa programas públicos, evalúa la evaluación que de los programas se haya hecho, se esté haciendo o se vaya a hacer. Para Scriven (1969), la metaevaluación es la evaluación de las evaluaciones y constituye un tipo de evaluación que tiene como objeto de estudio no un programa o determinados aspectos del mismo, sino una o varias evaluaciones.

Patton (2011), definen la metaevaluación como la evaluación de la evaluación, es decir, el estudio y revisión de una evaluación para verificar si ésta cumple con los estándares de calidad generalmente aceptados e identificar fortalezas, debilidades y extraer lecciones.

Schwandt y Halpern (1988), por su parte, afirman que la metaevaluación debe servir para mejorar la calidad de las evaluaciones. Debe comprobar la pertinencia de la metodología de la evaluación y si la información producida es o no correcta, para lo cual, ha de ser relevante, fiable, suficiente, representativa y haber sido recabada a tiempo. Solo si se cumplen estos criterios las interpretaciones y juicios que se basen en ellos serán adecuadas.

Stufflebeam (2001), define operativamente la metaevaluación como el proceso de delinear, obtener y aplicar información descriptiva e información crítica –sobre la utilidad, viabilidad, propiedad y precisión de una evaluación y su naturaleza sistemática, conducta competente, integridad, honestidad, respeto y responsabilidad social– para guiar la evaluación e informar sus fortalezas y debilidades.

Vale la pena tomar en cuenta la importancia de tres documentos, dos de ellos incluyen ítems sobre el deber ser del estudio evaluativo: el primero es *Meta-Evaluación Checklist* (Scriven, 2015), en el cual se dice que la metaevaluación debe tener validez, credibilidad, claridad, ser concisa, estar a tiempo, ser efectiva, ser viable financieramente y ser generalizable.

El segundo es *Key Evaluation Checklist* (Scriven, 2015), en el cual el autor indica que la metaevaluación es la evaluación de una evaluación o evaluaciones, con el fin de identificar sus fortalezas y limitaciones. Se pueden realizar

de manera formativa, sumativa o adscriptiva. Agrega que la metaevaluación debe realizarse siempre como un paso de control de calidad separado, por tres razones principales: psicológica, metodológica y ética.

La razón psicológica tiene que ver con que el razonamiento y la solución de problemas realizado por grupos logra mejores resultados que el trabajo individual; la metodológica trata de que se incorpore el control de calidad del trabajo científico al quehacer evaluativo, es decir, que no solo se entregue la metaevaluación al cliente, sino que sea revisada por pares; y la ética, indica que los metaevaluadores venden su trabajo para mejorar la calidad de las evaluaciones, pero rechazan implícitamente la legitimidad de esa afirmación si no la aplican a su propio trabajo.

El tercer documento es el *Program Evaluations summary Metaevaluation checklist* (Stufflebeam, 2012), el cual está basado en *The Program Evaluation Standards* y está organizado de acuerdo con los Estándares de Evaluación de Programas del Comité Conjunto: utilidad, factibilidad, conveniencia, exactitud, responsabilidad. Cada uno de estos estándares se subdivide en subestándares, cuyo cumplimiento se mide de la siguiente manera: 0-2 pobre, 3-4 aceptable, 5-6 bien, 7-8 muy bien, 9-10 excelente.

Por su parte, Uusikylä y Virtten, citados por Osuna *et al* (2011), sostienen que la metaevaluación se concibe como un proceso que propicia el diálogo abierto y el juicio colectivo sobre la utilización de los resultados de la evaluación y contribuye al aprendizaje organizativo mediante la investigación evaluativa. Lo anterior refiriéndose a que el mérito de las evaluaciones ha de ser determinado por todos los *stakeholders*, ya que las decisiones no pueden recaer en un único actor.

En el mismo trabajo, Osuna se refiere al modelo de evaluación democrática y deliberativa de House y Howe (2000), como una guía magnífica para el metaevaluador. El modelo, dice Osuna, pretende facilitar la obtención de conclusiones válidas, sin sesgos, donde existan opiniones encontradas acerca de un programa. Para ello, las metaevaluaciones han de seguir tres principios o criterios básicos: la inclusión, el diálogo y la deliberación.

Para este caso, la metaevaluación debería incluir los intereses, valores y opiniones de los principales *stakeholders* implicados en la política o programa; también debería propiciar el diálogo con y entre los *stakeholders*, así como desarrollar un proceso de deliberación en las metaevaluaciones, con el fin de extraer conclusiones válidas y fundamentadas acerca de la política pública sometida a evaluación.

Stufflebeam, *et al* (2005), presentan su *Guiding Principles Checklist*. Esta lista de verificación está diseñada para ayudar a los evaluadores a aplicar los Principios Rectores de la Asociación Americana de Evaluación (AAE) para Evaluadores en metaevaluaciones formativas y sumativas. El contenido de la lista de verificación generalmente se adhiere y, en algunos casos, se toma literalmente de los Principios Rectores.

Los Principios Rectores brindan solo asesoramiento general, aunque vital (investigación sistemática, competencia, integridad, honestidad, respeto por las personas, y, bien común) a los evaluadores para brindar un servicio ético y competente a lo largo de sus carreras. No incluyen detalles para aplicar los principios generales orientados a la carrera a los estudios individuales. Si bien los estándares se centran exclusivamente en evaluaciones educativas, presentan criterios detallados para evaluar la utilidad, factibilidad, propiedad y precisión de una evaluación. La experiencia y los estudios han demostrado que los estándares se pueden adaptar de manera útil para evaluar y orientar evaluaciones fuera del campo educativo.

La lista de verificación no está diseñada como un dispositivo independiente para informar hallazgos de metaevaluación. Esencialmente, es un formato para la base de datos de un metaevaluador. Proporciona al metaevaluador un medio para aplicar sistemáticamente los conceptos de los Principios Rectores al compilar, organizar, analizar y formatear los resultados. Se pretende que los metaevaluadores utilicen los resultados de la aplicación de la lista de verificación para preparar y entregar informes fáciles de usar.

Esta lista de verificación de Stufflebeam de los Principios Rectores de la AAE aplicados a la metaevaluación está integrada por 11 conceptos:

1. Caracterizar la evaluación objetivo.
2. Caracterizar la metaevaluación.
3. Recopilar y estudiar la información necesaria para juzgar la evaluación.
4. Analizar los puntos de control para cada uno de los cinco principios.
5. Calificar la evaluación objetivo en cada principio.
6. Proporcionar una evaluación narrativa general de la satisfacción de la evaluación de cada principio.
7. Evaluar la suficiencia de documentación de la evaluación objetivo.
8. Asignar una calificación general de la evaluación objetivo, a través de los cinco principios.
9. Presentar la evaluación general de la evaluación objetivo.
10. Moderar las conclusiones de metaevaluación de acuerdo con la suficiencia de evidencia relacionada con los puntos de control aplicables. Las conclusiones sobre cualquiera de los Principios Rectores deben ser tentativas en la medida en que falte la evidencia necesaria.
11. Decidir cómo informar la información en la lista de verificación completada.

Para cada uno de los conceptos anteriores, el autor propone un formato que debe ser llenado por el metaevaluador.

Los cinco Principios Rectores de la AAE (2011) a los que hace alusión Stufflebeam, reflejan los valores centrales de la Asociación Americana de Evaluación y tienen la intención de ser una guía para la conducta ética profesional de los evaluadores. Los cinco principios abordan a) Investigación sistemática: los

evaluadores realizan consultas basadas en datos que son exhaustivas, metódicas y contextualmente relevantes, b) Competencia: los evaluadores brindan servicios profesionales calificados a las partes interesadas, c) Integridad: los evaluadores se comportan con honestidad y transparencia para garantizar la integridad de la evaluación, d) Respeto a las personas: los evaluadores honran la dignidad, el bienestar y la autoestima de las personas y reconocen la influencia de la cultura dentro y entre los grupos, y e) Bien común y equidad: los evaluadores se esfuerzan por contribuir al bien común y al avance de una sociedad equitativa y justa.

Los Principios rigen el comportamiento de los evaluadores en todas las etapas de la evaluación, desde la discusión inicial del enfoque y el propósito, hasta el diseño, implementación, presentación de informes y, en última instancia, el uso de la evaluación.

En su artículo *Metaevaluación revisada*, Scriven (2015), da respuesta en nueve puntos, a tres preguntas que surgen sobre la metaevaluación: a) qué es exactamente, b) Cómo puede justificarse y c) Cuándo y cómo debe usarse.

1. La metaevaluación es la versión del consultor de la revisión por pares. A veces se encuentra la objeción a la metaevaluación de que su uso parece una confesión de incompetencia. Pero casi todos los académicos se sienten bastante cómodos con la noción de revisión por pares, es decir, con la idea de que sus envíos para su publicación se enviarán a profesionales competentes e independientes para comentarios evaluativos antes de aparecer en forma impresa.
2. La metaevaluación es una demostración de que los evaluadores practican lo que predicán. Si el cliente, o cualquier otra persona, pregunta: ¿Quién evalúa al evaluador?, es mejor tener una respuesta que reconozca ese rol como una práctica estándar que actuar como si la pregunta no se aplicara al evaluador.
3. En la metaevaluación verifique el pulso antes de cortar las uñas. Resulta demasiado fácil responder primero a lo primero que ve que necesita solución. Pero toda evaluación es esencialmente un pensamiento crítico de manera sistemática, hábil y localizada, y la primera lección en el pensamiento crítico es verificar los supuestos básicos antes de jugar con los puntos más finos.
4. Una metaevaluación parcial es mejor que ninguna. En el mundo real, una metavaloración completa, que implicaría verificar o rehacer la recopilación de datos y la validación de valores, así como el diseño, el análisis de datos y las conclusiones, rara vez se hace, pero una revisión de, por ejemplo, el segundo y el tercero, o incluso el quinto, de estos componentes puede ser extremadamente valiosa, incluso sin los otros.
5. Aproveche al máximo la metaevaluación ya que tiene más de una función: que el meta-evaluador le envíe su informe simultáneamente al evaluador principal y al cliente principal.



6. Elegir un meta-evaluador requiere la misma integridad que toda evaluación requiere. En general, no use amigos y no se limite a buscar al “amigo crítico”. Busque un “enemigo inteligente” o al menos un rival duro.
7. Cualquier enfoque sistemático para la evaluación, proporciona automáticamente una base sistemática para la metaevaluación.
8. Los meta-evaluadores necesitan meta-meta-evaluadores. No, eso no conduce a una regresión infinita, en parte porque el financiamiento es finito y en parte porque la relación evaluador / meta-evaluador es recíprocamente evaluativa.
9. La metaevaluación, como la evaluación, es simplemente una extensión del sentido común y esa es quizás la mejor defensa contra la sugerencia de que es algún tipo de fantasía académica.

Finalmente, Scriven concluye que quizás sea justo decir que la metaevaluación es la conciencia de la evaluación, así como la evaluación es la conciencia de la sociedad.

Operativamente, la metaevaluación es definida por Scriven en este artículo como el proceso de delinear, obtener y aplicar información descriptiva e información crítica: sobre la utilidad, viabilidad, propiedad y precisión de una evaluación y su naturaleza sistemática, conducta competente, integridad, honestidad, respeto y responsabilidad social: para guiar la evaluación e informar sus fortalezas y debilidades.

Bustelo (2001), propone la distinción del concepto de metaevaluación y los de síntesis de evaluaciones y meta-análisis, considerando que la síntesis sirve para aunar, resumir e incluso potenciar los resultados de varios estudios de evaluación de programas o políticas similares, donde se enfatiza en la comparación de resultados de varios estudios y la función última no es juzgar los procesos de evaluación sino tener una base empírica para juzgar los resultados generales de los programas o políticas evaluadas. Considera que un tipo especial de síntesis es el meta-análisis, el cual consiste en un procedimiento estadístico que permite la comparación entre resultados de diferentes estudios, y cita a Weiss (1998) cuando define el meta-análisis como el análisis sistemático de los resultados de un conjunto de evaluaciones de programas similares para producir una estimación del efecto general de los programas.

La metaevaluación, por su parte consiste en hacer evaluación de los procesos de evaluación. De tal manera que Bustelo distingue los tres conceptos: la metaevaluación, como evaluación de evaluaciones, la síntesis de evaluaciones como el análisis comparado de los resultados de varias evaluaciones, y el meta-análisis como la síntesis de evaluaciones que utilizan específicamente la técnica cuantitativa de dicho tipo de estudios.

Esta autora considera que la metaevaluación puede ser clasificada como cualquier otra evaluación. La primera distinción que podría realizarse es según el papel que cumple la metaevaluación. En este caso la evaluación puede ser

formativa, de manera que se realiza sobre la marcha y con la intención de mejorar el diseño y ejecución de la evaluación, o sumativa haciendo recapitulación de cómo se ha realizado un proceso de evaluación para ofrecer una valoración global sobre el mismo.

La segunda clasificación, es la que se hace respecto al momento en el que se realiza la metaevaluación. De esta manera se pueden realizar metaevaluaciones *ex-ante* (antes de que el proceso de evaluación se ejecute) o *post-facto* (durante el proceso de evaluación o una vez finalizado).

La tercera clasificación tiene que ver con el agente que realiza la metaevaluación. Así, pueden existir las metaevaluaciones internas, que son las que se llevan a cabo por parte de los mismos evaluadores; es decir, quienes realizan la evaluación y también la metaevalúan, o las metaevaluaciones externas que son las que se realizan por alguien ajeno al proceso de evaluación metaevaluado.

Por último, se aplica la clasificación según el contenido o fase del proceso de evaluación que se metaevalúa. Según esta clasificación, se puede hablar de metaevaluación del diseño, del proceso y de los resultados. En este caso consiste en la evaluación del diseño, el proceso y los resultados de la evaluación y no del programa evaluado.

## **EVALUACIÓN Y META-EVALUACIÓN EN MÉXICO**

Según Cardozo (2009), en México, las preocupaciones en torno a la evaluación datan de 1917 y se intensifican a finales de los años sesenta del siglo xx. Los intentos de reformas, especialmente dirigidos a los procesos de planeación de la evaluación comienzan en la administración de López Portillo y su origen podría ubicarse en los trabajos realizados, desde 1965, por la Comisión de Administración Pública.

Continúa Cardozo diciendo que la lógica sexenal hizo que cada administración llegara con su nuevo personal público y reorientara los programas gubernamentales para ponerles su propio sello, provocando el desinterés por evaluar lo hecho por la anterior administración, situación que prevaleció hasta iniciado el siglo xxi. De esta forma, lo realizado en materia de evaluación fue poco, parcial y de carácter punitivo (en lugar de priorizar la generación de aprendizajes constructivos), desconociéndose realmente los niveles de eficiencia y de impacto de los programas gubernamentales en los problemas que pretendían resolver.

Cardozo afirma que mientras la evaluación toma por objeto de estudio a las políticas y programas públicos, la metaevaluación se concentra en analizar la calidad de las evaluaciones (independientemente del desempeño de dichas políticas y programas). Es decir, que una evaluación puede ser calificada por su alta calidad aunque haya arrojado un mal desempeño del programa y viceversa.

Como principales antecedentes de la política de evaluación en México, el Coneval (2015) expone que con la creación de la Coordinadora Nacional

del Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá) en 1997, cuyo objetivo era formular, coordinar y evaluar la ejecución de dicho programa, se incluyó por primera vez la evaluación de resultados e impactos de un programa gubernamental.

El Progresá se distinguió por ser la primera iniciativa nacional diseñada con base en hallazgos de investigación e implementación de forma que fuera posible monitorear su operación, evaluar su impacto de manera sistemática y utilizar los hallazgos de ésta para mejorar el programa (Levy, 1994, citado por Coneval). El Progresá partió de un diagnóstico de la situación antes de su inicio, ejecutado mediante la aplicación de encuestas a hogares a finales de 1997 y principios de 1998; Además se realizaron tres evaluaciones posteriores a finales de 1998 y 1999 (Cardozo, 2006, citada por Coneval). La evaluación de impacto fue externa al programa y en ella participaron organizaciones mexicanas y extranjeras.

La evaluación en México, dice Coneval (2015), tiene antecedentes en las décadas de 1970 y 1980, pero a partir de 1999 la demanda se incrementa debido a que el Congreso exige por ley la evaluación anual a los programas federales a cargo del Poder Ejecutivo. En 2006 había dos mandatos en materia de evaluación: la Ley General de Desarrollo Social y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

La primera, promulgada por el Congreso en 2004, institucionaliza el proceso de evaluación al normar procesos clave para la evaluación y monitoreo en el ámbito social, y crea el Coneval, designándole la tarea de evaluar la política de desarrollo social.

La segunda, decretada en 2006, define el Sistema de Evaluación del Desempeño y establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública son las instancias encargadas de verificar los resultados de la obtención de la información y la ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, además de atribuirles tareas de evaluación.

En relación con los programas de política social que deben llevarse a cabo para atender los problemas más apremiantes de la sociedad, el Coneval dice que no hay acciones definitivas para solucionarlos ya que existe una problemática subyacente: no siempre se conoce el tamaño de los problemas sociales que se quieren resolver. Es necesario reducir la pobreza o el desempleo, pero ¿qué tan grandes son estos problemas?, ¿cuánta gente está en el desempleo o en la pobreza?, ¿un gobernante o un congresista lo saben con certeza?. Las respuestas podrían incluso tener un sesgo político, ya que un gobernante podría decir que la pobreza es baja, mientras que un miembro de la oposición podría argumentar que ésta es muy alta. Es por ello que una medición clara puede ser el punto de partida para entender y resolver la problemática.

Por consiguiente, argumenta el Coneval, un sistema de evaluación y monitoreo proporciona información a los responsables de operar programas, diseñar estrategias, plantear el gasto público, así como a secretarios, presidentes y

congresistas para mejorar la política pública. En efecto, no hay manuales infalibles para hacer política social, pero la evaluación ayuda a mejorar lo que se hace.

Por ello, en opinión del Coneval, es importante evaluar, primero para mejorar las políticas y los programas públicos que atienden distintas problemáticas a las que se enfrenta la población; segundo, para mejorar la toma de decisiones, pero no solo en términos de la gestión de recursos, puesto que se debe orientar la política hacia la obtención de resultados concretos en la población; y, tercero, para fortalecer la rendición de cuentas, explicando a los ciudadanos dónde y cómo se usan los recursos que ellos mismos aportan.

Con el propósito de atender la falta de un sistema que regulara la evaluación de los programas federales se elaboraron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Su publicación estableció las reglas del juego necesarias para sistematizar las actividades que se realizan en la evaluación y el monitoreo. Las tres dependencias con atribuciones para evaluar emitieron de manera conjunta los Lineamientos mencionados lo cual contribuyó a solucionar el problema de coordinación entre instituciones.

Los Lineamientos, agrega Coneval, definieron cómo y con qué criterios se deben elaborar los objetivos estratégicos y los indicadores de resultados, tanto a nivel dependencia como a nivel programa, los cuales son cruciales para llevar a cabo la evaluación basada en resultados. Además, coordinó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a la Secretaría de la Función Pública y al Coneval para que juntos analizaran la congruencia entre dichos objetivos. De igual manera se establecieron los elementos que debe contener la Matriz de Indicadores para Resultados de cada programa federal, cuya elaboración se basa en la Metodología de Marco Lógico, definida a través de lineamientos específicos emitidos por las tres instancias. Son las mismas tres instancias quienes deben revisar de manera conjunta las matrices de los programas y emitir recomendaciones.

Por último, concluye Coneval, en dichos Lineamientos se precisaron los elementos que conformarían el Sistema de Monitoreo y Evaluación basado en resultados, mismo que consistiría en un proceso de recopilación y análisis continuo y sistemático de información de las dependencias y entidades para conocer el desempeño de los programas federales. Así surge el Sistema de Monitoreo y Evaluación, el cual busca que las acciones, programas y políticas de desarrollo social se orienten hacia el logro de resultados y garanticen la transparencia y la rendición de cuentas. Propone brindar información con el objetivo de mejorar los programas y la toma de decisiones a nivel de funcionarios y de directores, incrementar el aprendizaje institucional y fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.

En lo que respecta a metaevaluación, no existe ninguna referencia legal, el autor de este trabajo ha hablado con personal encargado del área de evaluación del Coneval y han confirmado la inexistencia de referencias obligatorias para realizar evaluaciones de las evaluaciones, sin embargo, se tiene conocimiento de

algunos trabajos como la Metaevaluación de las políticas evaluadas por EVALÚA DF durante 2009, realizado por Osuna *et al* (2011).

Cardozo (2016), por su parte, menciona que existen varias metaevaluaciones efectuadas en forma independiente a las evaluaciones federales, trabajos que así fueron denominados y publicados por la Secretaría de Solidaridad en 2013. Las metaevaluaciones coordinadas de 2007 a 2012 por esta Secretaría y las instituciones evaluadoras fueron:

Programa	Institución Evaluadora
Desarrollo Humano Oportunidades	Universidad Autónoma de Chiapas
Abasto Social de Leche	Universidad Autónoma de Chiapas
Abasto Rural	Universidad Autónoma de Chiapas
Atención a Jornaleros Agrícolas	Universidad Autónoma de Chiapas
70 y más	Universidad Autónoma de Chiapas
Coinversión Social	Universidad Autónoma de Chiapas
Apoyo Alimentario	Universidad Autónoma de Chiapas
Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas	Universidad autónoma de Chiapas
Apoyo a Avecindados en Pobreza Patrimonial para Regularizar Asentamientos Humanos Irregulares	El Colegio de la Frontera Norte
Desarrollo de Zonas Prioritarias	El Colegio de la Frontera Norte
Ahorro y Subsidio para la Vivienda Tu Casa	El Colegio de la Frontera Norte
Vivienda Rural	El Colegio de la Frontera Norte
Hábitat	El Colegio Mexiquense
3x1 para Migrantes	El Colegio Mexiquense
Rescate de Espacios Públicos	El Colegio Mexiquense
Prevención de riesgos en Asentamientos Humanos	El Colegio Mexiquense
Opciones Productivas	Centro de Investigación y Docencia Económica
Empleo Temporal	Centro de Investigación y Docencia Económica
Estancias Infantiles para apoyar a Madres Trabajadoras	Centro de Investigación y Docencia Económica
Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías	Centro de Investigación y Docencia Económica

Fuente: Cardozo (2016).

Sin embargo, argumenta Cardozo, cuando se revisa el contenido de los informes de esas metaevaluaciones, se trata más bien de una síntesis analítica

del contenido de las evaluaciones que incluyen un análisis FODA, hallazgos relevantes, propuesta de una agenda de evaluaciones futuras, mejoras a las MIR, conclusiones y recomendaciones, pero ninguna analiza la calidad de los trabajos de evaluación realizados.

Tal vez los trabajos de metaevaluación que se realizan en nuestro país reflejan estas características debido a que no existe obligatoriedad legal para llevarlas a cabo y, desde luego, no existen guías específicas para evaluar las evaluaciones de las políticas públicas en México, de tal manera que cada metaevaluador hace el trabajo apegado, en el mejor de los casos, a las referencias teóricas que existen al respecto.

## CONCLUSIONES

La metaevaluación es un tema de gran relevancia que podría ayudar a mejorar las evaluaciones de políticas públicas, al detectar posibles fallas evaluativas, con lo cual podrían incrementarse los buenos resultados de la implementación de programas sociales ya que una mejor evaluación permite, entre otras cosas, una corrección y mejor implementación de los programas.

Sin embargo es un tema que no está contemplado como obligatorio en la legislación mexicana y, por lo tanto, sólo la realizan los responsables de programas públicos que sienten el compromiso de mejorar las evaluaciones para incrementar los resultados de la aplicación de las políticas públicas que tienen a su cargo.

La teoría sobre metaevaluación muestra claramente los beneficios que se pueden lograr al aplicarla correctamente y, sobre todo, si los metaevaluadores hacen su trabajo con principios morales, mismos que deberían ser aplicados por los evaluadores de programas públicos y no solo basarse en los términos de referencia del programa. La metaevaluación debería ser una práctica regular pero debe legislarse al respecto, con ello podrían mejorarse sustancialmente los resultados de la aplicación de las políticas públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Evaluation Association. (2011). Guiding Principles. Washington, D.C.
- Bustelo, M. (2001). La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos Central y Autonómicos en España: 1995-1999. Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Cardozo, M. (2009). La institucionalización de una cultura de la evaluación en la administración pública mexicana: avances y desafíos pendientes. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*. ISSN: 1405-1435. México.
- Cardozo, M. (2016). La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México. México: Cámara de Diputados/Porrúa.
- Coneval. (2015). La política de evaluación en México: 10 años del Coneval. México.

- Coneval. (2015). Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política Social en México. Memorias del Coneval. México.
- Dye, T. (1995). Understanding public policy. Eight edition. Prentice Hall.
- Levy, S. (1994). La pobreza en México, en Félix Vélez (comp.). *La pobreza en México, causas y políticas para combatirla*. México: ITAM/FCE.
- OCDE. (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. [www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation).
- Osuna, J. (2018). Máster en Evaluación de Políticas Públicas. Lectura 3, Módulo 1. Universidad de Sevilla.
- Osuna, J. et al. (2011). Metaevaluación de las políticas evaluadas por EVALÚA DF durante 2009. Ejemplo de metaevaluación, Máster en Evaluación de Políticas Públicas. Módulo 6.
- Patton, M. (2011). Qualitative research & evaluation methods. España. Sage.
- Schwandt, T. y Halpern, E. (1988). Linking auditing and metaevaluation: Enhancing quality in applied research. Newbury Park. Sage.
- Scriven, M. (1969). An introduction to metaevaluation. Educational product report.
- Scriven, M. (2015). Key evaluation checklist. Claremont Graduate University & The Evaluation Center, Western Michigan University.
- Scriven, M. (2015). The metaevaluation checklist. Claremont Evaluation Center.
- Stufflebeam, D. (2001). The metaevaluation imperative. American Journal of Evaluation. SAGE. USA.
- Stufflebeam, D. and Social Impact. (2012). Program Evaluations Summary Metaevaluation checklist. USAID.
- Stufflebeam, D. et al. (2005). Guiding principles checklist for evaluating evaluations. [www.wmich.edu/evalctr/checklists](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists).
- Weiss, C. (1998). Evaluation. Methods for studying programs and policies. USA. Prentice Hall.

# Garantía de no repetición: un desafío pendiente en la justicia para migrantes

## *Guarantee of non-repetition: an outstanding challenge in justice for migrants*

Edgar Alejandro Ramírez Hernández<sup>1</sup>

Maribel Valdez Solís<sup>2</sup>

Recibido: 3 de agosto de 2025 Aprobado: 10 de noviembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200209>

### RESUMEN

La Convención de Viena de relaciones consulares trajo consigo puntos importantes en pro de la protección de las personas fuera de sus naciones. Entre ellos, destaca la protección del derecho a la comunicación con nacionales cuando estos son detenidos, un derecho continuamente violentado. Es el objetivo de este trabajo demostrar que aún no se consolida la garantía de no repetición en materia de *violación a disposiciones en materia de comunicación con nacionales*. Se trata de una investigación documental con un alcance descriptivo. Consolidar la garantía de no repetición es un aspecto importante de la consolidación de la paz y la resolución de conflictos. Tema pendiente en materia de derecho internacional a 60 años de la firma de la Convención de Viena. Entendiendo esta garantía como el compromiso materializado de las partes involucradas de evitar que se repitan las violaciones a los derechos humanos u otras acciones lesivas.

**Palabras clave:** comunicación con nacionales, Convención de Viena, derecho consular, derecho internacional, garantía de no repetición.

### Abstract

The Vienna Convention on Consular Relations brought with it important points in favor of the protection of people outside their nations. Among them, the protection of the right to communicate with nationals when they are detained stands out. It is the objective of this work to demonstrate that the guarantee of non-repetition in terms of *violation of provisions regarding communication with nationals has not yet been consolidated*. This is a documentary investigation with a descriptive scope. Consolidating the guarantee of non-repetition is an important aspect of peacebuilding and conflict resolution. Pending issue in international law 60 years after the signing of the Vienna Convention. Understanding this

1 Universidad de Guanajuato, ea.ramirez.hernandez@ugto.mx; <https://orcid.org/0000-0003-3850-5824>.

2 Universidad de Guanajuato, m.valdezsolis@ugto.mx; <https://orcid.org/0000-0002-6441-7353>.



guarantee as the materialized commitment of the parties involved to prevent the repetition of human rights violations or other harmful actions.

**Keywords:** communication with nationals, Vienna Convention, consular law, international law, guarantee of non-repetition.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La investigación aborda la relevancia de la garantía de no repetición en la protección del derecho a la comunicación con nacionales en el ámbito internacional en un contexto en el que los migrantes se encuentran en particular indefensión ante las nuevas políticas migratorias y agencias para control migratorio como ICE (Immigration and Customs Enforcement) en Estados Unidos de Norteamérica. Se justifica la realización de este estudio dada la importancia de prevenir violaciones a estos derechos, promover la cooperación entre naciones y consolidar esta garantía en el marco legal internacional. A través de un enfoque documental y descriptivo, se busca analizar la evolución de esta garantía, su aplicación en casos específicos y su impacto en la protección de los derechos humanos de los connacionales en territorio extranjero.

Recordando que la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares y otras resoluciones internacionales han establecido bases para la protección de los derechos consulares de los ciudadanos en el extranjero y que la jurisprudencia de la Corte Internacional de Justicia y de otros órganos internacionales ha abordado casos relacionados con la comunicación con nacionales y la importancia de garantizar este derecho, se considera oportuno realizar este estudio.

Así, en este trabajo se analiza la importancia de la garantía de no repetición en la protección del derecho a la comunicación con nacionales como un desafío pendiente en la justicia para migrantes a través del estudio de la evolución de esta garantía en el marco legal internacional y su aplicación en casos relevantes. Todo ello nos permitirá evaluar el impacto de la consolidación de esta garantía en la protección de los derechos humanos de los connacionales en territorio extranjero.

## **II. Métodos y técnicas de investigación**

La presente investigación emplea el método deductivo como estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios válidos en materia de derecho internacional. En este sentido, el proceso de pensamiento de este estudio va de lo general, la garantía de no repetición, a lo particular, su importancia en la protección del derecho a la comunicación con nacionales, para aterrizar en el caso concreto de su consolidación como estrategia de pacificación en la comunidad internacional.

Se trata de una investigación documental con un alcance descriptivo, ya que se basará en la consulta preponderante de documentos como fuentes de

información. Para lo anterior se recurrió a la bibliografía más importante sobre el tema, a la jurisprudencia aplicable y a la legislación en la materia.

Siendo las principales técnicas de recolección de información las siguientes: elaboración de fichas bibliográficas, audiográficas, de información electrónica, bibliografía anotada, búsqueda, clasificación, registro, sistematización y análisis de la información.

### III. Contexto migratorio. Caso México-Estados Unidos de Norteamérica

Existen 195 países soberanos (Geographic, 2025), de los cuales “193” (ONU, Organización de las Naciones Unidas, 2025) pertenecen, reconocen y se comprometen a consolidar los parámetros diseñados y establecidos dentro del sistema universal y regional (es) en materia de derechos humanos al interior de sus Estados. Esto bajo el discurso político, ya que, en la realidad, esto no se garantiza como debiera debido al elemento soberanía. Ya que se piensa que los mandatos diseñados en el sistema universal y regional invaden y violan su poder soberano interno. Por el contrario, lo que advierte este marco de cooperación internacional es solidificar y reforzar el derecho interno de los países.

A raíz de la conclusión de la Segunda Guerra Mundial con fecha de 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General, en la *Resolución 217 A (III)*, permite la creación del sistema universal de derechos humanos, es decir, surge la Declaración Universal de Derechos Humanos (en adelante DUDH). (ONU, Naciones Unidas, 2025) Pero el problema de ello es que los parámetros diseñados por el sistema universal de derechos humanos no pueden ser aplicados de manera genérica en todos los Estados-nación.

Es por ello que surge la importancia de transitar a sistemas regionales (sistema europeo, sistema interamericano y sistema africano de derechos humanos). Se crean instrumentos supranacionales, los cuales deben ser observados, aplicados y, sobre todo, armonizados con los mandatos constitucionales internos. Esto bajo el conocido principio conocido como: “*Pacta Sunt Servanda*”. (Art. 26 cv). (UNODC, 1969)

Este planteamiento nos permite entrar al estudio y debate de lo que comprende la naturaleza de este tema en estudio, el cual versa sobre la no idoneidad de “*garantía de no repetición*”, siendo principalmente su aplicación dentro del derecho penal. Esto nos permite cuestionar que, dentro del sistema internacional de los derechos humanos, los mandatos previstos en los acuerdos, tratados o convenciones internacionales siguen siendo letra muerta, ya que se sigue aplicando un control concentrado por parte de los órganos jurisdiccionales, dejando de lado la observancia convencional y no aplicando el control difuso de convencionalidad.

En este orden de ideas, precisemos que el Estado es una “sociedad humana, establecida en el territorio que le corresponde, estructurada y regida por un orden jurídico creado, definido y sancionado por un poder soberano.” (Porrúa

Pérez, 2005, pág. 26) Pero todo Estado debe contar con un marco político y jurídico que dará nacimiento al contrato social. A esto le llamaremos Estado constitucional.

El Estado Constitucional se limita a analizar el contenido de la ley frente al orden constitucional, como instrumento de corte político. (Zagrebel'sky, 2011, pág. 24) Siendo la base fundamental la constitución, en donde se establecen los bienes jurídicos y bienes necesarios de subsistencia del gobernado: vida, libertad, dignidad humana (Odimba On'Etambalako Wetshokonda, 2019) los cuales tendrán que ser garantizados por el Estado. Cosa que no es así.

Es por ello que las y los gobernados en muchas de las ocasiones tienen que salir de su país de origen e ir de manera ilegal a buscar nuevas oportunidades para poder tener un modo de vida digno para ellos y su familia. Aquí aparece el fenómeno de la migración. Ya que esa justicia prometida desde los órdenes constitucionales no se materializa en lo mínimo. (Cossio Díaz, 2014) Debido a la simulación y el discurso barato que realiza la clase política. Pero la migración es lo que permite que los países receptores de migrantes lesionen de manera directa sus derechos y libertades humanas.

El fenómeno de migración desde 1970 a 2025 se ha triplicado; es por ello que la dimensión del fenómeno-problemática de migración se cuantifica en que, en el escenario actual, hay un aproximado de 281 millones de personas que viven fuera de su país de origen. (OIM, 2024) Siendo Estados Unidos de Norteamérica el principal país que concentra el mayor margen de población migratoria. Actualmente, se estima que en dicho país hay un aproximado de 13 millones de migrantes. (Oropeza, 2025). Se estima que México cuenta con 11 millones de connacionales en condición de migrante. (SEGOB, 2025) Es por ello que la política migratoria que actualmente se implementa en dicho país sea cuestionada por ser excesiva en cuanto a la limitación, restricción y violaciones a derechos y libertades humanas.

El gobierno actual del presidente electo *Donald Trump* ha emprendido una cacería en contra de la comunidad migrante, estableciendo políticas migratorias excesivas, como lo son las deportaciones. Dicha política atenta contra el sistema universal de derechos humanos. En donde, al momento de las detenciones, a muchas de las personas migrantes (independientemente de su nacionalidad de origen) se les deja en un estado de vulnerabilidad, pues no se cumplen con las reglas y formalidades dentro de los sistemas democráticos en lo que respecta al debido proceso. Afectando así mismo las relaciones diplomáticas entre los Estados miembros de la comunidad internacional.

Lo que se ha precisado con antelación tiene como fin hacer un parámetro de entendimiento sobre lo que comprende el fenómeno de la migración, que, si bien en los tiempos actuales existe una política a nivel internacional y regional sobre la promoción y protección de los derechos humanos, sigue existiendo actos violatorios de derechos y libertades humanas a las personas migrantes. Especialmente a aquellas que se encuentran dentro de territorio estadounidense,

pues, al tener la condición de migrante ilegal, estos se ven tendientes a verse inmiscuidos en responsabilidad jurídica frente al Estado. Y, al tener la condición de migrante ilegal, se les pueden cometer violaciones procesales cuando se enfrentan ante los órganos jurisdiccionales, llegando a las sanciones más elevadas que son la pena de muerte, por no llevar un debido proceso.

Existe un gran sesgo de superioridad dentro de la estructura social y política de los Estados Unidos de América. Esa es una realidad. El Estado, como ente político y dotado de poder soberano, no sucumbe a la subordinación o coaccionamiento de las presiones internacionales. Vulnere, violenta, restringe y, en su caso, omite la responsabilidad internacional. Una opulencia de la que pueden gozar unos cuantos y pocos países que son potencias económicas, tecnológicas, militares, políticas, etc. “Factores reales de poder”. (Lasalle, 2003) Y esto es lo que nos lleva al escenario de debate sobre la justicia que se imparte a las personas extranjeras en territorio estadounidense.

Es claro que cuando una persona se encuentra en un país ajeno al de su nacionalidad, y si este se encuentra en situación de migrante ilegal o legal, se encuentra condicionado al cumplimiento estricto de los mandatos constitucionales y legales. Pero, cuando este ha violentado o infringido la ley positiva, lo que se busca es sancionar. Pero para el caso de Estados Unidos de Norteamérica, reconoce penas que son crueles e inhumanas, como lo es la pena de muerte. Esto se precisa debido a que nuestro objeto de estudio comprende el análisis y debate de la *garantía de no repetición*, en este caso, sirviendo de referencia el *Caso LaGrand*, en donde se aplicó de muerte, pero que sembró las bases y respaldo para atender el asunto del *Caso Avena y otros nacionales mexicanos*.

La sanción y/o pena en su modalidad de privación de la vida (llamada pena de muerte) atenta directamente contra el bien jurídico por excelencia, que es la vida. Es por ello que se encuentra prohibida en el sistema universal, regional y sobre todo en más de 160 países miembros de la comunidad internacional. (CNDH, 2025) Es, pues, un periodo de humanización y concientización que surge de la posguerra. Siendo Estados Unidos uno de los principales cinco países que tienen legitimada la pena de muerte. (Coalition, 2023)

Las penas tienen un fin determinado, que es una “privación o restricción de bienes jurídicos (libertad), prevista por la ley e impuesta por los órganos jurisdiccionales competentes a través del procedimiento legalmente establecido”. (Rodríguez Horcajo, 2019, pág. 221) Dicen que las penas no pueden ser cuestionadas por ser crueles, por su severidad, y eran proporcionales al carácter de dureza y ferocidad, ya que eran necesarias para implementar en ese lugar y momento histórico. (De Lardizabal Y Uribe, 1782, pág. 5)

Para el escenario actual, al aplicar medidas excesivas que atentan contra el bien jurídico por excelencia, que es la vida, las penas dejan de ser proporcionales. (Beccaria, 2015, pág. 31) Las sanciones deben corregir, más allá de atormentar al infractor de la ley penal. (De Lardizabal Y Uribe, 1782) Esto se precisa a que, dentro de Estados Unidos, hay un gran rezago y sesgo sobre las

sanciones de los infractores de la ley penal. Su modelo criminal es, ha sido y seguirá siendo excesivo.

En este orden de ideas, la presente investigación nos lleva al escenario de debate sobre la consolidación de la justicia internacional a través del estricto cumplimiento de las reglas del debido proceso bajo los parámetros del orden convencional y diplomático. Por ello, es necesario formular la interrogante: ¿Qué es la justicia? En atención a dicho planteamiento, la justicia es darle a cada uno lo que merece. Pero, desde un enfoque más filosófico, la justicia conlleva garantizar dos elementos, que son la imparcialidad y equidad, lo cual permitirá garantizar llegar a la conclusión de una verdad que se imputa y que debe ser sancionada. (Rawls, 2021, págs. 25-27) para resguardar la sana convivencia en el orden social.

Los connacionales que se encuentran en condición de migrantes ilegales, principalmente en Estados Unidos, no pueden tener acceso pleno a garantías idóneas que les permitan tener una defensa adecuada cuando estos se ven involucrados en un conflicto legal (materia penal objeto de estudio), porque no tienen de origen asistencia de carácter consular. Esto conlleva un vicio de origen en un juicio frente al Estado. Los deja en un estado de vulnerabilidad, ya que, si bien están incomunicados, también se rompe con la máxima del derecho penal, que es la presunción de inocencia.

Esto adquiere mayor margen de debate en la cultura estadounidense, en donde, como se ha expuesto con antelación, dado ese grado de discriminación que se vive en el país hacia los extranjeros (migrantes), se busca exhibir a las personas infractoras de la ley que establecen la consolidación de los instrumentos político-internacionales. Y esto es de sorprenderse, ya que, aunque no se crea, el gobierno estadounidense tiene uno de los mejores sistemas de impartición de justicia en el mundo, pero, en lo que respecta a este tipo de asuntos que tienen que ver con la política migratoria, se obedecen más los intereses del poder político que del poder jurídico. . (García Ramírez, 2022, págs. 815-817)

Lo que hasta este momento se ha precisado sirve como un breve parámetro de comparación sobre lo que se vive en el escenario actual. El cual, aun contando con un sistema universal y regional de derechos humanos, se siguen cometiendo violaciones a derechos humanos. Principalmente en el caso del fenómeno migrante que se vive hoy en día. En donde no existe garantía alguna para atender y proteger a las y los migrantes que son detenidos. Ahora imaginemos las limitaciones que se suscitaron en el Caso *LaGrand* de 1999 y el Caso *Avena y otros nacionales mexicanos de 2004*, casos contenciosos que tuvo que conocer y pronunciarse la Corte Internacional de Justicia (CIJ), y desarrollado así mismo, una línea de carácter jurisprudencial sobre la figura de garantía de no repetición, para la sanción de pena de muerte. Y, de los cuales es necesario observar y estudiar por la política migratoria que se vive en el país vecino del norte llamado Estados Unidos de América.

#### IV. PROTECCIÓN DE LOS CIUDADANOS COMO EJE DE LAS RELACIONES CONSULARES

En el Derecho Internacional de los Derechos Humanos, la protección está enfocada a los sectores desfavorecidos, como lo son los migrantes (independientemente de su condición jurídica), quienes se encuentran en una situación de vulnerabilidad desde el momento en que dejan su lugar de origen hacia lugares desconocidos, con normas jurídicas y sociales distintas y, en ocasiones, con otros idiomas no conocidos o que no se dominan. Así, la protección de los connacionales en territorio extranjero es la razón humanitaria, por excelencia, de las relaciones consulares. Al respecto, el juez Antônio Augusto Cançado Trindade ha dicho: “Los extranjeros detenidos, en un medio social y jurídico y en un idioma diferentes de los suyos y que no conocen suficientemente, experimentan muchas veces una condición de particular vulnerabilidad, que el derecho a la información sobre la asistencia consular, enmarcado en el universo conceptual de los derechos humanos, busca remediar”. (Cançado Trindade, 2021) A esta postura agregamos la postura de que ese derecho a la información sobre la asistencia consular debe ser garantizado materialmente para que se alcance el fin que persigue el Derecho Internacional de los Derechos Humanos.

Resulta oportuno iniciar el presente texto resaltando el hecho de que la codificación de las relaciones consulares se volvió impostergable hasta que entró en discusión la protección de los ciudadanos y la salvaguardia de sus intereses. Previo a ello, el papel del servicio consular estaba ligado al comercio y se limitaba a su vigilancia en el exterior (Tenenti, 1985). En gran parte, debido a la globalización social, política y económica. Robledo afirma al respecto: “Los cambios vertiginosos en la actividad social, política y económica, así como las crecientes tendencias mundiales que influyen en la vida cotidiana, plantearon un nuevo desafío a la institución consular: la protección de los ciudadanos y la salvaguardia de sus intereses”. (Robledo, 2009). En reacción a esta situación, la Sociedad de las Naciones (antecedente de la Organización de las Naciones Unidas, ONU) recomendó que las relaciones consulares se regularan por instrumentos normativos internacionales. Sin embargo, no fue así. Los primeros intentos normativos para dar respuesta a la necesidad de protección de los ciudadanos y la salvaguardia de sus intereses en el ámbito internacional, fueron de orden regional. Por ejemplo, la Convención de La Habana sobre Relaciones Consulares de 1928. Es en este momento de la historia en donde encontramos el pilar antecesor de las relaciones consulares tal como las conocemos hoy en día.

La Comisión de Derecho Internacional de las Naciones Unidas decidió atender el tema a partir de 1949; sin embargo, tomó cartas en el asunto hasta 1955, cuando nombró a Jaroslav Zourek como Relator Especial para que analizara el asunto y propusiera disposiciones normativas, basadas en el *jus cogens* y el derecho nacional e internacional, a fin de avanzar en la codificación de las relaciones consulares (Robledo, 2009). Este proceso demoró otros 8

años, culminando en la firma de la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, el Protocolo Facultativo sobre la Adquisición de Nacionalidad y el Protocolo Facultativo sobre la Jurisdicción Obligatoria para la Solución de Controversias. La Convención y ambos Protocolos Facultativos entraron en vigor el 19 de marzo de 1967.

En estos instrumentos normativos internacionales de las relaciones consulares, acertadamente, se presta especial atención a garantizar la comunicación entre las personas extranjeras arrestadas de cualquier forma, detenidas o puestas en prisión preventiva con sus connacionales en las oficinas consulares correspondientes. Esto en aras de la protección de los ciudadanos y la salvaguardia de sus intereses. Ello está contenido en el artículo 36 de la Convención de Viena sobre las Relaciones Consulares.

## **V. GARANTÍA DE NO REPETICIÓN EN MATERIA DE COMUNICACIÓN CON NACIONALES**

Para estar en posibilidad de entrar al abordaje del tema central del presente análisis, se requiere clarificar a lo que se refiere el derecho de comunicación entre funcionarios consulares y connacionales y, posteriormente, precisar el significado y operatividad de la garantía de no repetición ante la violación a disposiciones en materia de comunicación con nacionales. Para ello, empezaremos por puntualizar en el contenido del artículo 36 de la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, respaldo jurídico del derecho de los funcionarios consulares a la comunicación con nacionales, en donde se establece lo siguiente:

### **“COMUNICACIÓN CON LOS NACIONALES DEL ESTADO QUE ENVÍA**

1. Con el fin de facilitar el ejercicio de las funciones consulares relacionadas con los nacionales del Estado que envía:

a) Los funcionarios consulares podrán comunicarse libremente con los nacionales del Estado que envía y visitarlos. Los nacionales del Estado que envía deberán tener la misma libertad de comunicarse con los funcionarios consulares de ese Estado y de visitarlos.

*b) Si el interesado lo solicita, las autoridades competentes del Estado receptor deberán informar sin retraso alguno a la oficina consular competente en ese Estado cuando, en su circunscripción, un nacional del Estado que envía sea arrestado de cualquier forma, detenido o puesto en prisión preventiva. Cualquier comunicación dirigida a la oficina consular por la persona arrestada, detenida o puesta en prisión preventiva le será asimismo transmitida sin demora por dichas autoridades, las cuales habrán de informar sin dilación a la persona interesada acerca de los derechos que se le reconocen en este apartado.*

c) Los funcionarios consulares tendrán derecho a visitar al nacional del Estado que envía que se halle arrestado, detenido o en prisión



preventiva, a conversar con él y a organizar su defensa ante los tribunales. Asimismo, tendrán derecho a visitar a todo nacional del Estado que envía que, en su circunscripción, se halle arrestado, detenido o preso en cumplimiento de una sentencia. Sin embargo, los funcionarios consulares se abstendrán de intervenir en favor del nacional detenido, cuando éste se oponga expresamente a ello.

2. Las prerrogativas a las que se refiere el párrafo 1 de este artículo se ejercerán con arreglo a las leyes y reglamentos del Estado receptor, debiendo entenderse, sin embargo, que dichas leyes y reglamentos no impedirán que tengan pleno efecto los derechos reconocidos por este artículo” (Organización Nacional de las Naciones Unidas, 1963).

Siendo de particular interés el inciso b, fundamental en la protección de los derechos de los nacionales de un Estado cuando se encuentran detenidos, encarcelados o en cualquier tipo de institución correccional o de custodia en el extranjero. Aquí se establece el derecho de las personas a la comunicación con sus consulados, a fin de obtener de ellos el apoyo necesario para la protección de sus derechos humanos. A su vez, esta es la base de la facultad del funcionario consular del Estado al que pertenece el detenido de visitarlo, conversar con él y brindarle asistencia consular.

Con la incorporación de este inciso en el artículo 36 de la Convención de Viena, la comunidad internacional reconoce la importancia de este derecho al comprender que los nacionales en situaciones de detención pueden enfrentar dificultades, barreras lingüísticas, falta de conocimiento de las leyes locales y otros desafíos psicológicos por la situación de vulnerabilidad que representa encontrarse aislado y lejos de su nación. Esta disposición es de suma importancia ya que, con ella, se busca garantizar que los detenidos tengan acceso a la asistencia consular de su país de origen para salvaguardar sus derechos y tratar de asegurar un trato justo y humano durante su detención.

Es importante destacar que este derecho consular no implica interferencia en los asuntos internos del Estado que detiene al nacional extranjero. Lo que busca es

- Garantizar la protección de sus derechos, ofrecerles asistencia consular adecuada, prevenir abusos y violaciones de los derechos humanos, y facilitar su repatriación y reinserción en la sociedad. La comunicación consular contribuye a asegurar que los detenidos en el extranjero sean tratados de manera justa y humana durante su detención en un país del que no son nacionales y en el que se encuentran en una posición de vulnerabilidad, probablemente interseccional. Es por todo lo anterior que el incumplimiento de la disposición contenida en el inciso b del artículo 36 de la Convención de Viena trae consigo serias violaciones a los derechos de las personas nacionales detenidas en el extranjero.



Por la gravedad de las consecuencias de violentar las disposiciones normativas en materia de comunicación con nacionales es que dichas violaciones han sido llevadas ante la Corte Internacional de Justicia, en donde ya en varias ocasiones los países de origen de las víctimas han incluido entre sus demandas ante la Corte Internacional de Justicia la garantía de no repetición. Garantía contenida en el artículo 30 de la Resolución A/RES/56/83 aprobada por la Asamblea de las Naciones Unidas sobre la base del Informe de la Sexta Comisión, referente a la Responsabilidad Internacional de los Estados por hechos internacionalmente ilícitos. La misma ha sido reconocida como parte de la costumbre internacional por la Corte Internacional de Justicia en el caso LaGrand y el caso Avena y otros nacionales mexicanos.

Esta garantía de no repetición consiste en: "... ofrecer seguridades y garantías adecuadas de no repetición, si las circunstancias lo exigen". (Resolución A/RES/56/83 aprobada por la Asamblea General sobre la base del informe de la Sexta Comisión (A/56/589 y Corr.1), 2002). Involucra acciones en distintos ámbitos: las entidades estatales, la comunidad y a nivel individual. Las reformas institucionales comprenden una amplia gama de cambios legales y constitucionales, tanto en el sistema judicial como en el ámbito de la seguridad, que incluyen políticas de evaluación y depuración. Por su parte, las intervenciones sociales se enfocan en fortalecer el rol de las organizaciones civiles, en detener los ataques y acosos hacia sus miembros, en empoderar a mujeres, niñas y a grupos marginados que históricamente han estado desprotegidos por la ley. En cuanto al nivel individual, este incluye reformas en la enseñanza de la historia, apoyo psicológico para superar traumas, proyectos culturales y artísticos, memoria histórica y preservación de archivos (Organización de las Naciones Unidas, 2024).

Es así que la garantía de no repetición constituye un principio fundamental en el derecho internacional que busca prevenir la repetición de violaciones a los derechos humanos, los crímenes internacionales y otras transgresiones graves del derecho internacional a través de transformaciones estructurales al interior de los Estados "para evitar que se reproduzcan las condiciones que propiciaron los hechos violatorios" (Islas, 2024). Esta garantía tiene una importancia significativa porque busca prevenir la recurrencia de violaciones graves del derecho internacional, proteger los derechos humanos, prevenir conflictos, promover el Estado de derecho, facilitar la reconciliación y fomentar la responsabilidad y la rendición de cuentas por los abusos cometidos, como se detalla a continuación:

- **Protección de los derechos humanos:** La garantía de no repetición se basa en el principio de protección de los derechos humanos. Busca asegurar que las violaciones pasadas no se repitan en el futuro, salvaguardando así la dignidad, la libertad y la integridad de las personas. Esto implica la adopción de medidas eficaces para prevenir abusos y garantizar que se respeten los derechos fundamentales.

- **Prevención de conflictos y violencia:** Al prevenir la repetición de violaciones graves del derecho internacional, la garantía de no repetición contribuye a la prevención de conflictos y violencia. Al abordar las causas subyacentes de los abusos y tomar medidas para evitar su recurrencia, se promueve la estabilidad, la paz y la justicia en las sociedades.
- **Fomento del Estado de derecho:** La garantía de no repetición fortalece el Estado de derecho al exigir que los Estados y las partes involucradas cumplan con sus obligaciones legales y se sometan a la rendición de cuentas por las violaciones cometidas. Esto fomenta una cultura de respeto a la ley y la promoción de normas y principios internacionales.
- **Reconstrucción y reconciliación:** En contextos de transiciones políticas, posconflicto o periodos de reconciliación, la garantía de no repetición es esencial para construir sociedades justas y equitativas. Al reconocer y abordar las violaciones pasadas, se sientan las bases para la reconstrucción, la reconciliación y el fortalecimiento de la confianza en las instituciones.
- **Responsabilidad y rendición de cuentas:** La garantía de no repetición promueve la responsabilidad y la rendición de cuentas por las violaciones del derecho internacional. Esto implica investigaciones imparciales, el enjuiciamiento de los responsables y la reparación a las víctimas. Estas medidas disuaden la impunidad y envían un mensaje claro de que las violaciones no serán toleradas.

Es en este tenor de ideas que resulta de gran pertinencia la demanda de garantizar la no repetición de actos que violenten disposiciones en materia de comunicación con nacionales. Esto abonará a una mayor y más eficaz esfera de protección de los derechos humanos de las personas extranjeras detenidas.

## **VI. INEFICACIA DE LOS MECANISMOS VIGENTES PARA ACCEDER A LA GARANTÍA DE NO REPETICIÓN EN MATERIA DE COMUNICACIÓN CON NACIONALES**

A pesar de la existencia de normas internacionales y tratados como la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, que establecen los derechos y las obligaciones de los Estados en relación con sus ciudadanos en el extranjero, en muchas ocasiones los mecanismos implementados resultan ineficaces para garantizar la no repetición de violaciones. A continuación, se presentan casos emblemáticos en la materia.

Caso *LaGrand* ante la Corte Internacional de Justicia (en adelante CIJ), que deriva de un asunto entre las naciones de Estados Unidos de Norteamérica y Alemania.

### *Antecedentes. Breve reseña*

El asunto surge en Arizona, Estados Unidos de Norteamérica, donde los hermanos Karl y Walter LaGrand, quienes tenían la edad de 35 y 37 años, ambos de nacionalidad alemana, presuntamente cometieron el delito de homicidio en contra del director de una oficina bancaria del Estado de Arizona. Lo anterior conllevó que los hermanos LaGrand fueran acusados, procesados y sentenciados a la pena de muerte; sentencias que fueron ejecutadas los días 24 de febrero (Karl) y 3 de marzo (Walter) del año de 1999.

Para nuestro objeto de estudio, es útil recordar que la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares de 1963 (cv63) establece que toda persona que haya cometido un delito en otro Estado, ajeno al de su nacionalidad, tendrá el derecho a la asistencia consular, para efectos de dimitir conflictos entre las naciones y, sobre todo, brindar asistencia legal a sus connacionales, que se encuentren sujetos a un proceso jurídico en un país ajeno al suyo. La asistencia consular es uno de los derechos de máxima importancia a nivel internacional, porque contempla las bases del debido proceso.

En el *Caso LaGrand*, las reglas y formalidades del debido proceso nunca se cumplieron, porque, si bien el acto delictivo que se les imputaba se da en el año de 1982, las autoridades de Arizona nunca notificaron al consulado alemán que tenían privadas de la libertad a dos personas señaladas como responsables de cometer el delito de homicidio, aun y cuando obra en expediente y oficios que la fiscalía de ese Estado conocía las nacionalidades de los hermanos *LaGrand* desde 1982. Las autoridades consulares alemanas conocen del asunto de sus connacionales 17 años después, el día en que se ejecuta la pena de muerte al hermano Karl LaGrand (24 de febrero de 1999). Durante el desarrollo del caso los acusados, no pudieron tener una defensa adecuada, y quedaron en un estado de alta vulnerabilidad frente a las reglas del derecho internacional público.

Se debe precisar que una violación procesal de origen puede impactar negativamente en el fondo de la litis (fondo del asunto), cosa que sucedió dentro del presente caso en estudio. Lo anterior se justifica en que la autoridad investigadora y acusadora de Arizona violentó los preceptos de la cv63, en lo que se dispone en los artículos 5º y, principalmente, en el 36.1 b. La primera sentencia se cumplió y ejecutó en contra de *Karl LaGrand* el 24 de febrero de 1999, quedando pendiente de cumplimiento la pena de su hermano *Walter LaGrand* el día 3 de marzo del mismo año. Por ello, a partir de que el Estado alemán conoce del primer asunto, acude en auxilio de su connacional, invocando en su demanda el acto (garantía) de no repetición, mismo que fue solicitado y presentado ante la CIJ el día 02 de marzo de 1999, a las 19:30 horas de La Haya, pocas horas antes de que se ejecutara la pena contra *Walter LaGrand*.

El gobierno alemán invoca en su demanda la *restitutio in integrum (statu quo ante)*, que consistiría en restablecer la situación anterior al momento de su detención; y, por último, instaba a la Corte a que exigiera a los Estados Unidos la garantía de que los actos ilícitos que fundamentan esta demanda no

volverían a producirse (garantía de no repetición) (García-Lozano, 2000). Los fundamentos de la pretensión del gobierno alemán versan específicamente en el artículo 36.1 b. Así mismo, el gobierno alemán solicitó a la CIJ que pudiera pronunciarse en cuanto a lo que refiere a emitir medidas cautelares *ex officio*, para efectos de que ordenara la suspensión de la pena que habría de ejecutarse el día 3 de marzo de 1999, a las 15:00 horas (hora de Phoenix), en contra de *Walter LaGrand*. El fundamento de esta solicitud se da bajo el argumento sustentado en el artículo 75 del Reglamento de la Corte Internacional de Justicia; la medida solicitada por el Estado alemán fue aceptada por unanimidad de los jueces del CIJ; dicha determinación se justificó por el artículo 75.1 del Reglamento de la CIJ. Cabe mencionar que, una vez que Alemania conoce sobre el asunto, empezó, mediante los mecanismos de negociaciones diplomáticas, a buscar una solución a la problemática, para efectos de que no se ejecutara la pena capital hacia el hermano *Walter LaGrand*. Por ello, ante la negativa del gobierno estadounidense, fue que se presentó la demanda y la solicitud de las medidas cautelares. La estrategia que fue planteada por Alemania tenía ya un respaldo litigioso internacional, en donde la misma CIJ ya se había pronunciado sobre un asunto similar. El respaldo obra en el caso *Breard vs. Paraguay vs Estados Unidos*.

Las medidas solicitadas y adoptadas en un primer momento en el *Caso LaGrand* eran de carácter meramente preventivo, hasta estudiar el fondo del asunto. Pero es de precisar que el fondo del asunto ya había sido materia de una sentencia (interna), ya que el tribunal estadounidense había establecido una penalidad a los hermanos *LaGrand*, en donde no se cumplieron las formalidades de la cv63, lo que ocasionó serias violaciones a derechos humanos.

Por ello, las medidas emitidas por el CIJ no tuvieron un impacto positivo, debido a que los jueces de la H. Corte señalaron que el asunto ya había sido resuelto y que, bajo el estudio del planteamiento precisado en la demanda por parte del gobierno alemán, tenían como objetivo que el CIJ fungiera como un tribunal de apelación, cosa que, desde el marco normativo en el que se rige la CIJ, se encontraba impedido.

Si bien es cierto que la esencia que contempla la cv63 es solucionar de manera pacífica las problemáticas que puedan surgir entre los Estados-Nación, por lo cual los actos que se reclaman por parte del gobierno alemán, en cuanto a lo que refiere al caso de los hermanos *LaGrand*, no eran objeto de su estudio y competencia. Tal vez por mandato normativo, la CIJ se encontraba impedida para pronunciarse sobre lo solicitado. Sin embargo, sí tenía facultades para sentenciar a Estados Unidos a que garantizara la no repetición de los actos que violentaron el derecho a la comunicación con nacionales y a las reglas del debido proceso establecidas por la Convención de Viena, ya que, si bien existen elementos que llevaron a las autoridades jurisdiccionales de Arizona a declararles culpables del delito que se les imputaba (homicidio), los hermanos *LaGrand* quedaron en un estado alto de vulnerabilidad al no haberles garantizado

su derecho a la asistencia consular. Siendo muy cuestionable el resultado del juicio en el que se les sentenció a pena de muerte, ya que es lógico afirmar que el resultado tenía probabilidades de ser distinto con una adecuada defensa jurídica y asistencia consular.

Las pretensiones hechas valer en la litis entre Alemania y Estados Unidos ante la CIJ no prosperaron en lo que refiere a consolidar un acto de no repetición en el *Caso LaGrand*. Esto se debe en gran medida a una falla contemplada en el modelo del sistema internacional de los derechos humanos, que tiene que ver con que no existen mecanismos eficaces que garanticen plenamente los preceptos normativos de fuente internacional. Además, existe y se dio una falla en cuanto a las medidas solicitadas, en razón de que la CIJ *solicita* (de forma no vinculante) al gobierno estadounidense adoptar las medidas de no repetición, hasta que esté tribunal resolviera el asunto. En este tenor, el término *solicitar* da la posibilidad de acatar o no lo solicitado. Ahí es donde se encuentra la falla en el caso *LaGrand*. Esto deriva de la desarmonización y no sujeción del derecho internacional de los derechos humanos, principalmente de la jurisprudencia. (Quiñones, 2022)

Lo anterior se puede advertir y ver dentro de los razonamientos y posicionamientos previstos por los jueces del CIJ. Esto fue lo que llevó a que la pretensión hecha por el gobierno alemán para garantizar un acto de no repetición ante la CIJ y, con ello, evitar futuras violaciones al derecho a las comunicaciones con nacionales obtuviera como respuesta una *solicitud* que no se acató por la jurisdicción estadounidense, debido a que las sentencias que emanan de fuente internacional no tienen un medio idóneo que garantice su aplicabilidad como tal. Aquí encontramos una total desobediencia y rebeldía por parte de un Estado-país ante los tribunales internacionales.

Por lo anterior, ante el desacato de los mandatos de las autoridades jurisdiccionales de la CIJ, se materializó la ejecución de *Walter LaGrand*, por temas de interpretación en cuanto a la cv63 (Serrano, 2000). Del caso en estudio, podemos precisar que si bien existe un marco normativo internacional que busca controlar los excesos de los Estados para efectos de brindar y garantizar los derechos y libertades de los gobernados, las normas de fuente internacional pueden vulnerarse sin sanción alguna por las grandes potencias que diseñan el modelo político-jurídico internacional. El *Caso LaGrand* estuvo lleno de vicios en cuanto a lo que refiere a las formalidades procesales. Pero esto nos da elementos para comprender que es necesario hacer hincapié en la importancia de consolidar un mecanismo eficazmente fuerte que permita garantizar lo previsto en el artículo 36.1 b, que contempla los actos de no repetición.

### ***Caso Avena y otros nacionales mexicanos vs. Estados Unidos de América***

Para el gobierno estadounidense, el no garantizar el derecho a la asistencia consular a los extranjeros que supuestamente han cometido un delito es una

práctica consentida por el gobierno del país. Si bien en los párrafos que anteceden se ha hecho alusión a los casos *Breard y LaGrand*, el Estado mexicano no ha sido la excepción, y también ha tenido que acudir a la CIJ para demandar al gobierno estadounidense. Esto se encuentra sustentado en el caso: *Avena y otros nacionales mexicanos vs. Estados Unidos de América*.

La litis del caso *Avena* surge a la vida jurídica el 9 de febrero de 2003 y concluye con el fallo de la CIJ en la fecha del 31 de marzo de 2004. Previo a este acontecimiento, los precedentes de este se dan en el proceso (caso) de *Gerardo Valdez Maltos*, en donde en la década de 1990 fue sentenciado a la pena máxima (muerte). Al igual que en el caso *LaGrand* (Alemania), el Estado mexicano se enteró de este proceso 11 años después, tres meses antes de la ejecución de *Gerardo Valdez*.

El gobierno mexicano empleó todos los mecanismos diplomáticos, para efectos de que se reconsiderara la pena de su connacional por los siguientes elementos: I. No hubo asistencia consular; II. El acusado presentaba problemas mentales al momento en que se realizó el delito; III. Defensa deficiente. Estas determinaciones fueron planteadas ante la Corte de Apelaciones Criminales de Oklahoma. Fueron bien aceptadas, y ordenó a la corte de distrito acatar los planteamientos que se le hacían. Se modificó la sentencia, en donde la pena de muerte se suspendió, y se le impuso cadena perpetua. Si bien no adquirió su libertad, en la medida de lo posible es un gran logro. Esto da las bases para la estrategia que el Estado mexicano hizo en el *Caso Avena y Otros Nacionales Mexicanos*.

El *Caso Avena y Otros Nacionales Mexicanos vs Estados Unidos* establece nuevas reglas y estándares de protección de los derechos humanos, en lo que refiere a la asistencia consular, para efectos de garantizar el debido proceso. El *Caso Avena* gira en torno a que 54 nacionales mexicanos fueron detenidos, juzgados y condenados a la pena de muerte. Al igual que en el caso *LaGrand*, la base de la litis versó en severas violaciones a la cv63 en sus artículos 5 y 36. Por si fuera poco, Estados Unidos también violentó lo previsto en el artículo 27 de la Convención de Viena sobre los Tratados de 1967, pues, para justificar su actuar, al igual que en el caso *LaGrand*, invocó a su derecho interno. Lo que está prohibido por la cv63 en los siguientes términos:

“El derecho interno y la observancia de los tratados. Una parte no podrá invocar las disposiciones de su derecho interno como justificación del incumplimiento de un tratado. Esta norma se entenderá sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 46” (Organización Nacional de las Naciones Unidas, 1963).

El dejar de lado un precepto normativo previsto en un instrumento internacional se debe en gran medida al uso de la doctrina “preclusión procesal (*procedural default*)” (Robledo, 2005), misma que ha sido diseñada por el sistema estadounidense, la cual fue aplicada para el *Caso LaGrand* y que pretendía ser

aplicada para el *Caso Avena y Otros Nacionales Mexicanos.*, con el fin de justificar la negligencia al no permitir el ejercicio del derecho a la asistencia consular (comunicación con nacionales).

Empezada la litis entre México vs. Estados Unidos de Norteamérica, ante la CIJ, por el caso Avena, al igual que en el caso LaGrand, el Estado mexicano solicitó al tribunal de La Haya que emitiera las medidas provisionales correspondientes para suspender algunas sentencias (pena de muerte) de ciertos connacionales. *César Fierro (febrero 2003)*, *Roberto Moreno Ramos (marzo 2003)* y *Osbaldo Torres (junio 2003)*, hasta que se resolviera el fondo del asunto que la misma CIJ habría de resolver. La ejecución de estas sentencias se dio bajo el argumento de que la CIJ *ordenara* suspender y no estableciera el término *solicitar*. No se cometió el mismo error que pasó en el caso LaGrand, ya que el término solicitar dejó a la voluntad al gobierno estadounidense acatar o no la suspensión de la ejecución de las sentencias.

Lo anterior fue en un primer momento un gran logro para el Estado mexicano, ya que esto abrió la puerta para que los tribunales federales de apelación en Estados Unidos sometieran a estudio las sentencias de los 54 mexicanos que habían sido condenados a la pena de muerte, mismos que son señalados en el caso Avena. Las medidas provisionales que fueron ordenadas por la CIJ fueron las siguientes:

I) Los Estados Unidos de América deberán tomar todas las medidas necesarias para asegurar que los señores César Roberto Fierro Reyna, Roberto Moreno Ramos y Osbaldo Torres Aguilera no sean ejecutados mientras no haya sido rendido el fallo definitivo en la presente instancia.

II El gobierno de los Estados Unidos de América deberá informar a la corte acerca de todas las medidas que adopte en aplicación de la presente ordenanza (*Caso Avena y otros nacionales mexicanos (México c. Estados Unidos de América)*, 2003).

Las ordenanzas que emanan de las medidas provisionales emitidas por parte de la CIJ no fueron bien aceptadas por el gobierno estadounidense. A toda costa buscaban ser impugnadas por el Estado demandado. Pero, bajo la jurisprudencia diseñada y emanada por el caso *LaGrand*, no se cometieron los mismos errores. Así, cuando se soluciona el fondo del asunto, la CIJ señaló que las sentencias que tenían como penalidad la pena de muerte fueran permutadas por la privación de la libertad permanente (cadena perpetua) para los casos de *César Fierro*, *Roberto Moreno Ramos* y *Osbaldo Torres*, para que, mediante un juicio de clemencia y habeas corpus, acudieran ante la Corte Federal de *Oklahoma* y que este pudiera ordenar a los jueces distritales que ordenaran la modificación de la pena impuesta de pena de muerte por una pena privativa de la libertad permanente.

El fallo emitido por la CIJ en el *Caso Avena y Otros Nacionales Mexicanos vs Estados Unidos de América* trajo consigo una revolución en cuanto a la



consolidación de los derechos consulares. Los excesos del gobierno estadounidense fueron sometidos a un control de las instituciones internacionales. Sin embargo, no se puede confirmar la consolidación de la instauración de obligación de acatar actos de no repetición, porque, a pesar de ser solicitados por el Estado mexicano, no fueron otorgados por la CIJ.

Aun así, es de rescatar que en el presente caso se mandató a las instituciones jurisdiccionales de Estados Unidos a realizar un estudio y análisis de las afectaciones que se dieron en el debido proceso y el derecho al acceso a la justicia, a causa de que no se diera la asistencia consular de los mexicanos que fueron detenidos, privados de su libertad, acusados, procesados y sentenciados a pena de muerte.

Desde dictada la *sentencia Avena y Otros Nacionales Mexicanos vs. Estados Unidos de América*, en el año 2004, se han dado ejecuciones hacia cuatro connacionales: *Ernesto Medellín Rojas y Humberto Leal García, que fueron ejecutados en 2008 y 2011; Édgar Tamayo en 2014 (Montalvo, 2014) y Ramiro Hernández en abril de 2014*. En un primer momento, la CIJ estableció en las medidas provisionales claras ordenanzas, para efectos de que los asuntos que ya habían sido sentenciados pudieran ser de nueva cuenta analizados, bajo el proceso de clemencia, para efectos de conmutar la pena de muerte.

El problema es que no se dio seguimiento para consolidar eficazmente la garantía de no repetición y, con ello, frenar estos excesos del gobierno estadounidense. Lo anterior se debe, en gran medida, a lo que al inicio de este apartado se ha precisado, y es que no hay mecanismos eficaces que garanticen con plenitud la consolidación de las disposiciones normativas de fuente internacional, así como también mecanismos que garanticen el eficaz cumplimiento de las sentencias de los tribunales o cortes internacionales.

Es claro que la CV63 tiene como objetivo dirimir, a través de actos diplomáticos, las problemáticas que puedan surgir entre los diferentes Estados-nación, pero es algo que difícilmente se puede dar, debido a que las grandes potencias se limitan a cumplir los acuerdos que ellos mismos diseñan, reconocen y adoptan. Por ello, los países que no son potencias se encuentran en un estado de vulnerabilidad frente a ellos.

El *Caso Avena y Otros Nacionales Mexicanos vs. Estados Unidos de América* ha venido a enriquecer el tema de los derechos de asistencia consular y los actos de no repetición; sin embargo, es necesario seguir trabajando para efectos de que los mandatos (sentencias) internacionales se cumplan, y transitar a una pacificación social. Falta mucho por trabajar; empero, con el devenir de los años, será necesario que se establezcan nuevos estándares que garanticen plenamente los derechos consulares a los connacionales del país que envía.



## **VII. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La codificación de las relaciones consulares pone el foco de atención en la protección de los ciudadanos connacionales en el exterior. La misma Convención de Viena contiene en su preámbulo que se firma teniendo presente el principio contenido en la Carta de las Naciones Unidas del respeto universal a los derechos humanos. Tarea que está a cargo de los funcionarios consulares, para la que se requiere del cumplimiento, sin excepciones, del artículo 36, inciso b) de la Convención de Viena, en el que se contiene el derecho de las personas a que se dé aviso a la autoridad consular competente de cualquier arresto, detención o puesta en prisión preventiva en su contra. Esto sin dilación alguna y con la finalidad de que la persona pueda recibir asistencia consular de sus connacionales. La comunicación con nacionales, entendida como el diálogo y la interacción constante entre los estados y sus ciudadanos, es esencial para prevenir conflictos y resolver problemáticas en el ámbito internacional. Cuando las disposiciones en materia de comunicación con nacionales son violadas, puede haber un deterioro de las relaciones internacionales, generando tensiones y conflictos entre los países involucrados.

Una de las maneras de garantizar el respeto al derecho contenido en el artículo 36, inciso b) de la Convención de Viena de 1963 es mediante la garantía de no repetición, la que se refiere a la implementación de medidas y políticas efectivas que prevengan la repetición de violaciones a los derechos humanos, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional. A su vez, la garantía de no repetición puede ayudar a pacificar los problemas entre la comunidad internacional al prevenir la repetición de violaciones al derecho de comunicación con nacionales. Esta garantía se refiere al compromiso de las partes involucradas de evitar que tales violaciones se repitan. Recordemos que el acto de firmar, y luego ratificar, un Tratado Internacional constituye un compromiso que los Estados adquieren en su calidad de sujetos internacionales con la comunidad internacional. En este sentido, todos los países firmantes, en ejercicio de su soberanía y en su calidad de sujetos internacionales, con la firma y ratificación de la Convención de Viena sobre las relaciones consulares de 1963, adquirieron la responsabilidad de hacer lo necesario para el cumplimiento pleno de dicha convención.

Ya en 1969, la Convención de Viena, ahora de los Tratados, marcó la importancia de los tratados internacionales “como fuente del derecho internacional y como medio de desarrollar la cooperación pacífica entre las naciones, sean cuales fueren sus regímenes constitucionales y sociales” (Organización de las Naciones Unidas, 1980). Aunado a ello, se ha trabajado desde hace ya varias décadas en el desarrollo de la codificación de la responsabilidad internacional de los Estados en la Resolución A/RES/56/83 aprobada por la Asamblea General sobre la base del informe de la Sexta Comisión (A/56/589 y Corr.1) (2002),

en la que también se contempla la garantía de no repetición, consecuencia jurídica del hecho internacionalmente ilícito. Esto en los siguientes términos:

***Cesación y no repetición***

*El Estado responsable del hecho internacionalmente ilícito está obligado:*

- a) A ponerle fin, si ese hecho continúa;*
- b) A ofrecer seguridades y garantías adecuadas de no repetición, si las circunstancias lo exigen* (Resolución A/RES/56/83 aprobada por la Asamblea General sobre la base del informe de la Sexta Comisión (A/56/589 y Corr.1), 2002).

Esta resolución no es vinculante para los Estados. Sin embargo, sí refleja la voluntad de estos, ya que tanto las resoluciones como las decisiones de la Asamblea General son expresiones formales de la opinión o voluntad de dicho órgano de las Naciones Unidas, órgano que se encuentra compuesto por un representante, con voz y voto, de cada Estado miembro.

Por ello, es que resulta relevante la consolidación de la garantía de no repetición como mecanismo de pacificación entre la comunidad internacional. Esto en el entendido de que el respeto a los acuerdos y compromisos adquiridos para con la comunidad internacional permitirá el mantenimiento de la paz entre dicha comunidad.

A pesar de estar a 60 años del establecimiento de este precepto (garantía de no repetición) en un tratado internacional, Convención de Viena de las relaciones consulares, tenemos que, si bien ha sido reconocido por la comunidad internacional, no ha tenido el impacto esperado en las resoluciones de la Corte Internacional de Justicia, quien en repetidas ocasiones no lo ha instaurado como parte de sus resoluciones (no de forma vinculante). Recordemos que en el caso *LaGrand*, esta le *solicita* (de forma no vinculante) al gobierno estadounidense adoptar las medidas de no repetición, hasta que este tribunal resolviera el asunto. En este tenor, el término *solicitar* da la posibilidad de acatar o no lo solicitado; mientras que en el caso *Avena* no se puede confirmar la consolidación de la instauración de obligación de acatar actos de no repetición, porque, a pesar de ser solicitados por el Estado mexicano, no fueron otorgados por la Corte Internacional de Justicia.

Es oportuno precisar que la garantía de no repetición ha tenido un desarrollo paulatino al paso de los años, en los que pasó de entenderse como una de las formas de reparación a la que las víctimas tienen derecho (véase el párrafo 23 de la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas 60/14716 del diciembre de 2005), a verse como una forma de prevenir futuras violaciones a tratados internacionales. Esto último en el entendido de que estas “garantías cumplen una función preventiva y pueden describirse como un reforzamiento positivo del cumplimiento futuro” (Comisión de Derecho Internacional, 2008). El avance se ha traducido en que ya se tenga claridad en lo que abarca la garantía

de no repetición, lo que se ha enlistado de forma enunciativa, más no limitativa, por el Sr. Pablo de Greiff, Relator Especial sobre la promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición, en su informe presentado de conformidad con la resolución 18/7 del Consejo de Derechos Humanos el 21 de octubre de 2015 de la siguiente forma: “Las garantías de no repetición aluden a una función que es posible cumplir a través de medidas muy variadas. Los textos fundacionales hacen ya gala de esta variedad, mencionando, entre otras cosas, la reforma de las instituciones, el desmantelamiento de los grupos armados no oficiales, la derogación de la legislación de emergencia incompatible con los derechos fundamentales, la investigación de los antecedentes de los miembros de las instituciones de seguridad y el poder judicial, la protección de los defensores de los derechos humanos y la formación en derechos humanos de los miembros de las instituciones de seguridad” (De Greiff, 2015).

A pesar del avance en su desarrollo, aún vemos el escenario para que la Corte Internacional de Justicia condene en sus resoluciones a garantizar la no repetición de los actos que vulneraron, de forma comprobada, preceptos de la Convención de Viena de las relaciones consulares todavía lejano. Ya que es precisamente la variedad de directrices en cuanto a cómo garantizar la no repetición de violaciones a tratados internacionales sumada a la carencia de elementos sancionadores consolidados para aquellos que incurran en hechos internacionalmente ilícitos.

Es de rescatar que, en el ámbito internacional, los organismos jurisdiccionales y no jurisdiccionales, así como los tratados internacionales, desempeñan un papel importante en la consolidación de la garantía de no repetición. Estos establecen normas y estándares que los estados deben cumplir en sus relaciones con los nacionales de otros países. Además, las organizaciones internacionales tienen la capacidad de monitorear y supervisar el cumplimiento de estas disposiciones, lo que contribuye a prevenir violaciones y promover el respeto a los derechos humanos.

Una forma de lograr esto es a través del establecimiento de políticas y marcos legales claros que protejan los derechos de las personas a comunicarse con sus países de origen. Esto puede incluir medidas como garantizar el acceso a los canales de comunicación, proteger la privacidad de las comunicaciones y prohibir el uso de la comunicación como medio de intimidación o coerción.

Otro aspecto importante para consolidar la garantía de no repetición es el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y reparación. Esto puede incluir medidas tales como investigaciones de violaciones pasadas, el enjuiciamiento de los responsables y la provisión de reparaciones a las víctimas.

En general, consolidar la garantía de no repetición es un paso importante hacia la construcción de una paz duradera y la resolución de conflictos entre naciones. Al garantizar que se protejan los derechos de las personas a comunicarse con sus países de origen, podemos ayudar a prevenir futuras violaciones y promover una mayor comprensión y cooperación entre las naciones.

## CONCLUSIONES

Después de más de 60 años de la firma de la Convención de Viena Sobre Relaciones Consulares (1963), no se ha consolidado la garantía de no repetición en materia de violación a disposiciones sobre comunicación con nacionales. Esta situación es preocupante debido al contexto actual de empleo de políticas migratorias autoritarias que no garantizan la protección de los derechos humanos de los migrantes en los países de tránsito y de destino.

Con el análisis realizado de los casos *LaGrand* y *Avena* y otros nacionales se puede observar una contradicción jurídica importante. Por un lado, existe un marco normativo internacional que protege el derecho de comunicación consular como parte de un debido proceso en detenciones de extranjeros en territorio extranjero aparejado de una garantía de no repetición cuando este derecho se llegue. A violentar; mientras que, por el otro lado, vemos la violación reiterada a este derecho por parte de países con gran poder político, como es el caso de Estados Unidos de América, sin que se haga efectiva la exigencia de garantía de no repetición ante estas violaciones.

La investigación deja evidencia de que la semántica empleada por la Corte Internacional de Justicia deja abierta la puerta para futuras violaciones al derecho de comunicación consular de las personas detenidas en el extranjero al “solicitar”, como parte de su resolución, medidas de no repetición al país que violenta el derecho, en lugar de ordenar la instauración clara y expedita de dichas medidas, como lo exige la garantía de no repetición. Esta ambigüedad normativa ha sido aprovechada sistemáticamente por Estados con mayor poder geopolítico para eludir el cumplimiento de sus compromisos internacionales, generando un clima de impunidad que socava la credibilidad del sistema universal de derechos humanos.

Esta problemática se ve exacerbada en el caso México – Estados Unidos de América por el contexto de políticas migratorias implementadas por Estados Unidos en 2025, por ser restrictivas y en contra de los derechos humanos de los migrantes indocumentados. Siendo la violación a los derechos humanos de los migrantes una practica reiterada por los agentes migratorios de ICE y no casos aislados. Esta práctica utiliza al sistema de justicia penal como herramienta de control migratorio y de implantación de miedo en los migrantes.

Aunado a lo anterior, se debe recordar la importancia de la comunicación consular oportuna en aras de proteger los derechos de los con nacionales en el extranjero. Ya que, una adecuada defensa de las personas detenidas en el extranejero depende, en gran medida, de una asistencia consular oportuna. El no contar con esta adecuada defensa puede traducirse en la muerte de los con nacionales.

A pesar del desarrollo de esta garantía, tanto en la Convención de Viena de relaciones consulares como en las resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, no se ha logrado que esta sea exigida por la Corte Internacional

de Justicia, lo que obstaculiza su consolidación. Sigue en la agenda pendiente del derecho internacional el generar mecanismos procedimentales efectivos que aseguren la exigencia y efectividad garantías de no repetición en materia de comunicaciones consulares.

### LITERATURA CITADA (APA)

- Beccaria, C. (2015). Tratado de los Delitos y las Penas. Madrid, España: Universidad Carlos II de Madrid.
- Cançado Trindade, A. A. (2021). *Derecho internacional de los Derechos Humanos* (3ra ed.). México: Porrúa.
- Caso Avena y otros nacionales mexicanos (México c. Estados Unidos de América), Orden de 5 de febrero de 2003 128-20030205-ORD-02-00-ES (Corte Internacional de Justicia 2003). Obtenido de <https://www.icj-cij.org/node/103628>
- CNDH. (19 de Julio de 2025). Día Mundial contra la Pena de Muerte. Obtenido de Comisión Nacional de Derechos Humanos : <https://www.cndh.org.mx/noticia/dia-mundial-contra-la-pena-de-muerte>
- Coalition, W. (12 de Julio de 2023). 21º Día Mundial contra la Pena de Muerte – La pena de muerte: Una tortura irreversible. Recuperado el 17 de Julio de 2025, de <https://worldcoalition.org/es/campagne/21-dia-mundial-contra-la-pena-de-muerte/>
- Comisión de Derecho Internacional. (2008). Comentario de la Comisión de Derecho Internacional sobre el artículo 30 del proyecto de artículos sobre la responsabilidad del Estado. *Documentos Oficiales de la Asamblea General, quincuagésimo sexto período de sesiones, Suplemento núm. 10 y correcciones (A/56/10)*.
- Cossio Díaz, J. R. (2014). La justicia prometida. El Poder Judicial de la Federación de 1900 a 1910. México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- De Greiff, P. (2015). *Informe del Relator Especial sobre la promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición, Asamblea General de las Naciones Unidas*. Estados Unidos : Spanish Text Processing Unit.
- De Lardizabal Y Uribe, M. (1782). Discurso sobre las penas (Primera ed.). Madrid: Porrúa. Recuperado el 15 de Julio de 2025
- García Ramírez, S. (2022). Derechos Humanos y Justicia Penal. México: Porrúa.
- García-Lozano, S. T. (2000). Incumplimiento de las ordenanzas sobre medidas provisionales de la Corte Internacional de Justicia: el caso LaGrand. *BOLETÍN MEXICANO de Derecho Comparado*, XXXIII(98), 807-841. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1228582>
- Geographic, N. (25 de Junio de 2025). ¿Cuántos países hay en el mundo y cuáles son? Depende de quién los cuente. Recuperado el 10 de Julio de 2025, de [https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/por-que-no-es-tan-facil-contar-los-paises-que-hay-en-el-mundo\\_18476](https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/por-que-no-es-tan-facil-contar-los-paises-que-hay-en-el-mundo_18476)
- Islas, A. (29 de 02 de 2024). Las garantías de no repetición: un desafío para los Estados. *Notitia Criminis*.
- Lasalle, F. (2003). ¿Qué es una constitución? Bogotá, Colombia: Temis.
- Montalvo, L. T. (2014). Otro mexicano espera pena de muerte en Texas para abril. *Animal Político*. Obtenido de <https://www.animalpolitico.com/sociedad/otro-mexicano-espera-su-ejecucion-en-texas-para-abril>

- Odimba On'Etambalako Wetshokonda, J. C. (2019). De la Política a la Práctica Transversal de los Derechos Humanos en Michoacán. Morelia, Michoacán, México: UMSNH.
- OIM. (17 de Julio de 2024). Informe sobre las migraciones en el mundo 2024. Obtenido de Organización Internacional para las Migraciones: <https://worldmigrationreport.iom.int/msite/wmr-2024-interactive/?lang=ES>
- ONU. (07 de Julio de 2025). Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de Organos principales: <https://www.un.org/es/about-us/main-bodies>
- ONU. (7 de Julio de 2025). Naciones Unidas. Obtenido de La Declaración Universal de los Derechos Humanos: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización de las Naciones Unidas. (2024). *Naciones Unidas. Justicia de transición*. Obtenido de Garantías de no repetición: <https://www.ohchr.org/es/transitional-justice/guarantees-non-recurrence>
- Organización de las Naciones Unidas. (27 de 01 de 1980). Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados, Preámbulo. Obtenido de [https://www.oas.org/xxxivga/spanish/reference\\_docs/convencion\\_viena.pdf](https://www.oas.org/xxxivga/spanish/reference_docs/convencion_viena.pdf)
- Organización Nacional de las Naciones Unidas. (24 de 04 de 1963). Convención de Viena Sobre las Relaciones Consulares, Austria: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Relaciones Consulares. Artículo 36.
- Oropeza, V. (24 de Marzo de 2025). 7 gráficos que muestran quiénes son los migrantes indocumentados que Trump quiere deportar de EE.UU. BBC NEWS, págs. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c93k477nzd6o#:~:text=En%202025%2C%20esta%20poblaci%C3%B3n%20podr%C3%ADa,Center%20y%20American%20Immigration%20Council>.
- Porrúa Pérez, F. (2005). Teoría del Estado. México: Porrúa.
- Quiñones, A. R. (2022). Implementación de las sentencias internacionales sobre derechos humanos. De la ejecución al impacto. México: Porrúa.
- Rawls, J. (2021). Teoría de la justicia (Decimo Tercera ed.). México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Resolución A/RES/56/83 aprobada por la Asamblea General sobre la base del informe de la Sexta Comisión (A/56/589 y Corr.1), Puntos resolutivos (28 de 01 de 2002). Obtenido de <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n01/478/00/pdf/n0147800.pdf?token=CSCK5dndJ9GLBHsg55&fe=true>
- Robledo, J. M. (2009). *Nota introductoria de la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares*. Estados Unidos: United Nations Audiovisual Library of International Law.
- Rodríguez Horcajo, D. (2019). Pena (Teoría de la). En EUNOMIA, Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad (págs. 219-232). Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid.
- SEGOB. (18 de Julio de 2025). Personas en situación migratoria irregular entre México y Estados Unidos. La narrativa actual en medios de comunicación. Obtenido de [http://www.omi.gob.mx/es/OMI/Mig\\_irregular\\_Mx\\_USA](http://www.omi.gob.mx/es/OMI/Mig_irregular_Mx_USA)
- Serrano, P. P. (2000). La sentencia de la Corte Internacional de Justicia en el asunto Lagrand. *Anuario de derecho internacional*(xvii), 443-474. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/83571577.pdf>
- Tenenti, R. R. (1985). *Los fundamentos del mundo moderno. Edad media tardía, Renacimiento, Reforma, México*. México: Siglo XXI.

UNODC. (23 de Mayo de 1969). Convención de Viena sobre el derecho de los tratados. Recuperado el 15 de Julio de 2025, de [https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/convencion\\_viena.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/convencion_viena.pdf)

Zagrebelsky, G. (2011). El derecho Dúctil. Madrid: Trotta.

# Competitividad de la Industria Automotriz Terminal en el periodo 2000-2021: El caso de México, Estados Unidos y Canadá

## *Competitiveness of the Automotive Assembly Industry in the period 2000-2021: The case of Mexico, the United States and Canada*

*Mitzi Jocelyn Delgado Sánchez<sup>1</sup>*

*Dora Aguila-socho Montoya<sup>2</sup>*

Recibido: 3 de agosto de 2025 Aprobado: 10 de noviembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200203>

### RESUMEN

El propósito del presente trabajo es mostrar los resultados obtenidos de la investigación realizada sobre la industria automotriz terminal de México, EE.UU. y Canadá. El objetivo es determinar el efecto han tenido las exportaciones de vehículos sobre la competitividad de la industria automotriz de México, EE.UU. y Canadá en el periodo 2000-2021, medida a través del índice de Ventajas Comparativas Reveladas (VCR), en donde se compara el monto de las exportaciones de un producto y de un país determinado, respecto de las exportaciones totales realizadas por el país hacia el mundo, y que a su vez son comparados entre los países sujetos de estudio mencionados anteriormente. La hipótesis de la investigación es: las exportaciones de vehículos han tenido un efecto positivo sobre la competitividad de la Industria automotriz de México, EE.UU. y Canadá en el periodo 2000-2021. Para la determinación de la VCR se utilizó el índice de Balassa, y los resultados permitieron la identificación del nivel competitivo que presentan los países analizados.

**Palabras clave:** industria automotriz, competitividad, exportaciones

### ABSTRACT

The purpose of this work is to show the results obtained from the research carried out on the terminal automotive industry in Mexico, the United States and Canada. The objective is determine the effects that vehicle exports have had on the competitiveness of the automotive industry in Mexico, the United

---

1 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Correo electrónico: [mjds100@gmail.com](mailto:mjds100@gmail.com)

2 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3630-0238>  
Correo electrónico: [amontoya@umich.mx](mailto:amontoya@umich.mx)



States and Canada in the period 2000-2021, measured through the Revealed Comparative Advantages (VCR) index, where the amount of exports of a product and specific country, are compared with respect to the total exports made by the country to the world, and which in turn are compared between the countries subject to study mentioned above. The research hypothesis is: car exports have had a positive effect on Mexico, the United States and Canada Automotive Industry Competitiveness in the period 2000-2021. To determine the VCR, the Balassa index was used, and the results allowed the identification of the competitive level presented by the analyzed countries.

**Keywords:** automotive industry, competitiveness, exports

## **INTRODUCCIÓN**

La industria automotriz ha experimentado notables avances y cambios que han fortalecido su posición como parte fundamental de la manufactura en México, extendiendo su impacto a otras industrias dependientes contribuyendo al desarrollo económico. Esto se debe a su influencia en la creación de empleos, la formación de personal, el crecimiento de proveedores locales, la adopción de tecnologías modernas, la contribución fiscal, la entrada de divisas y su papel en el producto interno bruto y el comercio exterior (Banxico, 2020).

En el ámbito del comercio internacional, los países deben aspirar a alcanzar niveles óptimos de productividad y competitividad, esto les permitirá destacar como líderes en la manufactura de bienes o servicios específicos. En este contexto, surge la imperiosa necesidad de evaluar y analizar las ventajas y desventajas relativas de cada nación participante en el comercio exterior. La apertura económica en México se enfocó en atraer inversiones y reducir el proteccionismo que prevalecía en el país a diversos sectores y empresas, lo que mejoró la competitividad y el crecimiento económico en el país, el sector manufacturero tuvo un desempeño destacado y tras el TLCAN, el intercambio de productos manufacturados con los vecinos del norte aumentó (Hernández y Del Angel, 2012); la participación de México en el comercio internacional también aumentó haciéndolo uno de los principales productores y exportadores a nivel internacional, y no solo eso, sino ser un país que atrajo la mirada de empresas multinacionales con el fin de establecerse y realizar actividades de producción en México (Villareal, 2020).

La industria automotriz constituye uno de los pilares más relevantes de la economía global y representa un motor clave de crecimiento, empleo e innovación tecnológica, en este contexto, la región de América del Norte integrada por México, EE.UU. y Canadá, se ha consolidado una de las zonas de producción automotriz más dinámicas e interdependientes del mundo, esta configuración regional responde en gran medida a la integración promovida inicialmente por

el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y reforzada en años recientes por el Tratado entre México, EE.UU. y Canadá (T-MEC).

La elección de estos tres países como objeto de estudio resulta particularmente pertinente debido a sus modelos industriales distintos pero complementarios, México ha desarrollado una plataforma de manufactura y exportación altamente competitiva, basada en bajos costos laborales y una amplia red de tratados comerciales. EE.UU., por su parte, lidera la industria en términos de innovación, diseño y consumo interno, mientras que Canadá se ha consolidado como un productor especializado, caracterizado por altos estándares tecnológicos y estabilidad institucional.

Asimismo, el análisis comparativo entre México, EE.UU. y Canadá permite observar cómo economías con distintos niveles de desarrollo han construido una red productiva regional que trasciende fronteras, a través de cadenas de valor complejas y altamente articuladas (Peters, 2020). Este enfoque resulta especialmente relevante para comprender cómo las políticas comerciales, las diferencias salariales, y las estrategias de desarrollo industrial han influido en la competitividad automotriz de cada país.

Además, en un contexto global marcado por la transición hacia vehículos eléctricos, la automatización y la sostenibilidad ambiental, esta región enfrenta nuevos desafíos y oportunidades que definirán su posición en el comercio internacional.

La competitividad es un factor fundamental que influye no solo en el éxito económico de las empresas, sino también en el desempeño de la economía a nivel nacional; desde los economistas clásicos hasta la actualidad, la competitividad ha sido un pilar esencial en el ámbito del comercio internacional. De hecho, las teorías iniciales de competitividad sostuvieron que el comercio entre naciones podía generar beneficios al aprovechar las ventajas comparativas de cada país en la producción eficiente de ciertos bienes, los cuales podrían ser intercambiados por aquellos en los que fueran menos eficientes.

Una de las transformaciones primordiales que el reciente modelo de producción ha inducido en las dinámicas globales de producción es el cambio observado en países periféricos, ejemplificado claramente por México, que ha migrado de un enfoque centrado en la sustitución de importaciones, el proteccionismo y el mercado interno, a una estrategia que busca entablar relaciones con mercados exteriores mediante una política de apertura comercial. Esto también ha provocado que la industria automotriz se desplace de regiones tradicionalmente industrializadas hacia áreas emergentes, donde encuentran ventajas comparativas más favorables para operar dentro de un nuevo modelo que se caracteriza por su flexibilidad y una mayor conectividad global.

De acuerdo con Castellanos (2016) en la perspectiva de la industria automotriz, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se originó a partir de las estrategias seguidas por las principales ensambladoras de automóviles conocidas como las "Big Three": General Motors, Ford y Chrysler. Estas tres

compañías buscaron acceder al mercado mexicano no solo como proveedores de mano de obra asequible y calificada, sino también para establecer un mercado para sus productos. Desde el principio, su enfoque se centró en la instalación de fábricas de vehículos y autopartes en México, sin regulaciones que obstaculizan sus ambiciones de expansión. Además, estas nuevas instalaciones se ubicaron estratégicamente cerca de su principal mercado de consumo: EE.UU.. También se beneficiaron de ventajas fiscales sustanciales, como exenciones de diversos impuestos, incluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Sobre la Renta para importaciones temporales, también aprovecharon ventajas laborales, como sindicatos cooperativos y trabajadores competentes y responsables.

La industrialización del sector automotriz en México inició formalmente en 1925, con la llegada e instalación de las líneas de ensamble de Ford, al igual que en EE.UU. y otros países del continente americano, su desarrollo se intensificó notablemente en la década siguiente. En 1935, General Motors se estableció en el país, y en 1937 comenzó a operar Automex, empresa que más tarde se convertiría en Chrysler de México. Durante esta primera etapa, las compañías centraron sus operaciones en el ensamblaje de vehículos destinados al mercado interno, ya que antes de su llegada, la demanda nacional se cubría principalmente mediante importaciones.

A partir de la década de 1940, México adoptó un modelo de desarrollo orientado hacia el fortalecimiento del mercado interno, con el objetivo de construir una base industrial sólida. Esta estrategia se consolidó en 1947, cuando el gobierno mexicano implementó una política proteccionista, que incluyó restricciones cuantitativas a las importaciones y su posterior sustitución por tarifas *ad valorem*, en un esfuerzo por fomentar la producción nacional.

La industria automotriz es el segundo sector económico más significativo para la economía de México, lo que ha impulsado su modernización y estrategias de globalización (Vicencio, 2007). Con el tiempo, esta industria ha atravesado diversas etapas de competitividad dinámica, impulsadas por la apertura comercial, las cadenas globales de valor, las economías de escala y los tratados de libre comercio. Estos factores han motivado a empresas globales a establecerse en México, aprovechando su ubicación estratégica para acceder a mercados relevantes, como el de EE.UU.. La apertura comercial ha incluso permitido a México competir a nivel internacional al atraer inversiones de compañías europeas y asiáticas.

De acuerdo con Moreno Brid (1996) el desarrollo de la industria automotriz en México se puede dividir en al menos 4 fases, mismas que fueron retomadas por Vieyra Medrano (1999) y Vicencio Miranda (2007) quien desarrolla 2 fases más.

1. Establecimiento e inicio de operaciones de la industria (1925-1950).
2. Crecimiento basado en la sustitución de importaciones (1962-1976).

- 3. Enfoque orientado a la competitividad internacional bajo la protección comercial y la promoción de las exportaciones (1977-1989).
- 4. La liberalización gradual (1990-1994)
- 5. El TLCAN y la liberalización paulatina de la industria automotriz
- 6. Apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles.

A continuación se presenta la evolución de los Decretos Automotrices en México desde 1962 hasta 2008 y sus respectivos objetivos. A lo largo de este período, se observa una disminución gradual de las restricciones al capital extranjero en la fabricación de vehículos, la entrada en vigor del TLCAN marcó un punto crucial, consolidando la vinculación comercial de México con el exterior y estableciendo una plataforma de exportación. Esta consolidación se basó en la eliminación de tasas impositivas para la importación y exportación de productos entre los países participantes en el tratado.

Tabla 1 Decretos automotrices en México 1962 - 2008		
Decreto	Año	Objetivo del decreto
Primer decreto automotriz	1962	Fijar como requisito de contenido nacional mínimo el 60% para los vehículos fabricados en México, buscando fomentar la producción local y satisfacer la demanda interna. Se limitó la importación de vehículos y componentes principales, y se fijó el 40% para la inversión de capital extranjero en las plantas de fabricación de autopartes en México. Se estableció un control de precios con la intención de incentivar el aumento de la productividad y controlar las ganancias en la industria automotriz.
Descentralización de las actividades industriales	1972	Buscar la consolidación y especialización de la producción en ciertos polos industriales, capaces de cumplir cabalmente con sus funciones de centros difusores y motrices del desarrollo nacional. Se mantuvo el porcentaje de contenido nacional mínimo para vehículos destinados al mercado de exportación, y se obligó a los fabricantes de la industria terminal a exportar un equivalente del 30% de sus importaciones con un incremento por año de un 10% adicional, para en 1976 alcanzar el 60%.
Decreto para el fomento de la industria automotriz	1977	Fomentar la industria automotriz nacional para acelerar su crecimiento, consolidar los avances logrados y convertirla a mediano plazo en generadora neta de divisas.
Racionalización de la Industria Automotriz	1983	Regular el desarrollo de la industria automotriz para consolidar los avances logrados, adecuar su producción a las necesidades del país, lograr una balanza de pagos equilibrada.
Decreto para corregir es sesgo anti exportador	1984	Aperturar el mercado interno para corregir es sesgo anti exportador y las decisiones de inversión inherentes al modelo de sustitución de importaciones

Tabla 1 Decretos automotrices en México 1962 - 2008		
Decreto	Año	Objetivo del decreto
Decreto de modernización de la industria automotriz	1989	Elevar los niveles de eficiencia, productividad y tecnología en los niveles internacionales. Se permitía la importación de vehículos nuevos siempre que la industria terminal tuviera una balanza comercial positiva.
Entra en vigor el Tratado de Libre Comercio con América del Norte	1994	Facilitar y aumentar el intercambio de bienes y servicios entre Canadá, EE.UU. y México. Eliminar o reducir aranceles y otras restricciones comerciales para crear un mercado más amplio y eficiente. Estimular la inversión extranjera directa y proteger los derechos de los inversores. Establecer competencia justa. Proteger la propiedad intelectual. Promover el desarrollo económico y social. Resolver disputas comerciales. Fomentar la cooperación en áreas no comerciales como medio ambiente y trabajo.
Herramienta una industria en una competitiva, exportadora, de alta calidad, no dependiente	2003	Establecer beneficios para el apoyo de la competitividad de la industria terminal productora de vehículos automotores ligeros nuevos establecidos en el país.
Establecen condiciones para la importación definitiva de vehículos automotores usados	2005	Permitir la importación definitiva de vehículos automotores usados cuyo año-modelo sea de entre diez y quince años, anteriores al año de la importación, provenientes de Canadá y EE.UU., y por los cuales consideraron conveniente otorgar un tratamiento tributario por la importación definitiva de automóviles usados, similar a la que hubiera correspondido en el caso de haberlo adquirido en México.
Condiciones para la importación definitiva de vehículos usados, que permanecen en franja fronteriza.	2008	Regular la estancia definitiva de los vehículos importados en la región y franja señaladas hacia un marco de mayor eficiencia y competitividad en los mercados internacionales.

Fuente: Elaboración propia con (DOF, 2023).

Tras la implementación del TLCAN en 1994, se asumió la presencia y operación de compañías automotrices globales en México. Estas empresas incrementaron sus flujos de inversión extranjera directa (IED), ampliando su presencia y actividades en el país mediante la instalación de plantas para llevar a cabo procesos vinculados a su cadena de valor global. No obstante, esta tendencia ganó atención durante la crisis económica de 2008. En ese momento, las firmas automotrices globales, especialmente las “Big Three”, tuvieron que tomar medidas para garantizar la eficiencia de costos y la competitividad de sus productos, además de abordar los desafíos causados por la crisis. Para México, un país en crecimiento

con ingresos medianos, esto también representó una oportunidad de acercarse a sus mercados actuales y explorar nuevos mercados.

En las negociaciones del TLCAN, la industria automotriz, junto con la agrícola y la textil, fue un sector clave, sin embargo, hubo controversias debido a la importancia económica de esta industria, especialmente para EE.UU.. Inicialmente, se propuso que los vehículos con alto contenido regional fueran beneficiarios del tratado, lo que generó resistencia de Canadá, quien no quería desincentivar a las empresas japonesas en su territorio. Las negociaciones se complicaron debido a las barreras arancelarias mexicanas y las restricciones comerciales, pues México exigía un 36% de contenido mexicano en los vehículos producidos en su territorio y estableció condiciones comerciales para equilibrar la balanza, a pesar de las dificultades, se acordó una apertura gradual del mercado mexicano en 10 años. Por su parte, EE.UU. y Canadá acordaron aumentar su producción en México, anticipando la creación de ensambladoras eficientes que atendieran al mercado del TLCAN. Además, se establecieron requisitos estrictos para las empresas no miembros del TLCAN que operaran en la región. En cuanto a la eliminación de aranceles, EE.UU. y Canadá eliminaron los aranceles de inmediato para los vehículos producidos en México, lo que redujo las barreras comerciales en este sector.

La industria automotriz en América del Norte está atravesando uno de los momentos más desafiantes de su historia reciente, México, EE.UU. y Canadá han trabajado durante décadas para construir una red de producción regional altamente integrada, pero hoy enfrentan una serie de tensiones que podrían redefinir su papel en el mercado global (Hufbauer y Schott, 2005).

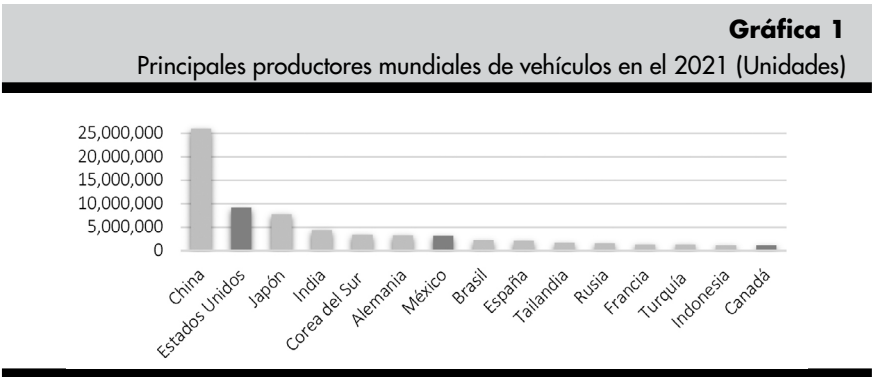
Uno de los mayores retos es la rápida transición hacia los vehículos eléctricos (VE); EE.UU. ha tomado la delantera con políticas como la *Inflation Reduction Act* (IRA), que otorga subsidios e incentivos a las empresas que fabriquen autos eléctricos y baterías; aunque esta iniciativa busca reducir la dependencia de proveedores asiáticos, también ha generado preocupaciones entre sus socios del T-MEC, ya que podría limitar el acceso de México y Canadá a dichos beneficios fiscales, afectando el principio de trato igualitario entre los países miembros.

México enfrenta una presión adicional: si bien es uno de los mayores exportadores de vehículos del mundo, la mayoría de sus plantas aún están enfocadas en modelos de combustión interna, la falta de infraestructura para producir baterías, así como la escasa inversión en investigación y desarrollo, podrían reducir su competitividad en el corto y mediano plazo (Dussel Peters, 2022). Además, las nuevas reglas del T-MEC exigen mayor contenido regional y condiciones laborales más estrictas, como salarios mínimos en ciertas etapas de producción, lo cual representa un desafío significativo para el modelo industrial mexicano basado en bajos costos laborales.

En el caso de Canadá, el enfoque ha estado en atraer inversiones en proyectos de extracción de minerales críticos y en plantas de baterías, con el objetivo de posicionarse como un proveedor estratégico dentro de la nueva cadena de

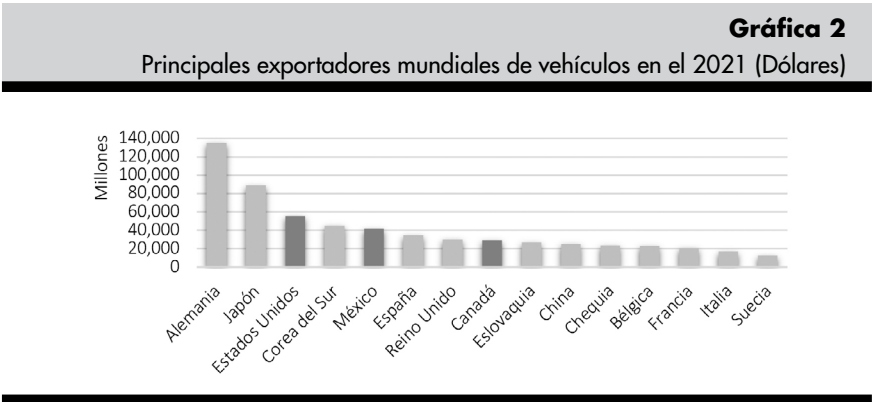
suministro de vehículos eléctricos, no obstante, enfrenta obstáculos como los altos costos de reconversión industrial y su dependencia de inversión extranjera directa.

Históricamente la industria automotriz de México, EE.UU. y Canadá ha sido un sector de suma importancia para la economía de los países y su posición en el mercado automotriz a nivel internacional, presentan una posición importante entre los principales productores de vehículos a nivel internacional, tal como se puede observar en la gráfica mostrada a continuación que corresponde al año 2021 y en donde EE.UU. ocupó el segundo lugar con 9,167,214 de unidades producidas, mientras que México se colocó en el séptimo lugar de producción con 3,145,653 unidades y Canadá, ocupó el quinceavo lugar con una producción total de 1,115,002 unidades (OICA, 2021).



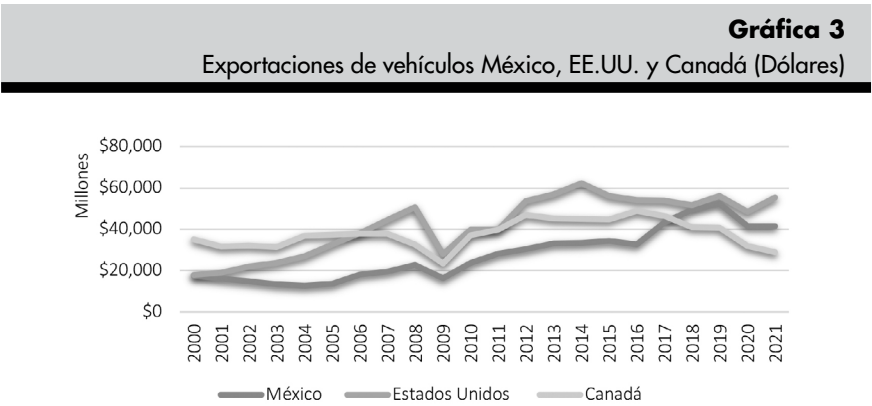
Fuente: Elaboración propia con (OICA, 2021).

Por su parte, en lo relacionado con la exportación de vehículos, estos tres países también tienen una posición importante; primeramente, EE.UU., se encuentra en tercera posición después de Alemania y China, con una exportación de 55.4 mil millones de dólares estadounidenses; por su parte México, obtuvo el quinto lugar con un aproximado de 41.5 mil millones de dólares y Canadá en el octavo lugar con 29 mil millones de dólares en el año 2021.



Fuente: Elaboración propia con (OICA, 2021).

En lo relativo a la exportación de vehículos diseñados para el transporte de personas y mismos que se encuentran bajo la clasificación arancelaria 8703: Automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para el transporte de personas, incluidos los del tipo familiar («break» o «station wagon») y los de carreras, los tres países presentaron un incremento constante, observándose disminuciones en los años 2008 y 2009 como resultado de la crisis económica que aquejó no solo a los países del TLCAN, sino a todo el mundo, al igual que en el periodo 2019 y 2020, en donde afectó tanto a la producción como las exportaciones la Pandemia de Covid-19 y que han ido recuperándose en los años posteriores.



Fuente: Elaboración propia con (OEC, 2021).

Hoy en día, México se ha convertido en uno de los centros de exportación más dinámicos a nivel mundial, destacando como el séptimo mayor productor de vehículos en el mundo, siendo el líder en América Latina, y ocupa el quinto lugar como exportador global, especialmente hacia EE.UU.. Este crecimiento ha sido impulsado por la inversión de corporaciones internacionales que han generado empleo y recursos. Este éxito en la industria automotriz de México se explica por varios factores: la ubicación geográfica cercana a EE.UU., el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ahora reemplazado por el T-MEC, una red extensa de acuerdos comerciales internacionales, una infraestructura logística y de suministro sólida desarrollada durante décadas de actividad industrial, y costos laborales más bajos en comparación con otras regiones, han sido factores cruciales que han contribuido al auge de la industria automotriz mexicana.

Algunos de los beneficios o bondades con las que cuentan los países sujetos de análisis, son que, México se beneficia de una mano de obra calificada y competitiva en términos de costos, lo que reduce los gastos operativos y aumenta la rentabilidad en la manufactura automotriz. La cercanía con el



mayor mercado consumidor de vehículos del mundo reduce costos logísticos y tiempos de entrega, favoreciendo la exportación de vehículos y autopartes. Por su parte, EE.UU. cuenta con uno de los mercados más grandes y dinámicos para la compra de vehículos, lo que genera una base sólida para la producción y consumo interno, contando con una infraestructura y experiencia logística que le permiten una integración eficiente con socios como México y Canadá, favoreciendo una producción ágil y a gran escala. En el caso de Canadá, la industria cuenta con trabajadores especializados en la manufactura avanzada y la ingeniería automotriz, lo que añade valor a su producción, además de ser un líder emergente en la producción de baterías y componentes esenciales para vehículos eléctricos, gracias a su acceso a minerales críticos como litio, níquel y cobalto.

A pesar de las bonanzas anteriores, y de acuerdo a la concepción de Porter (1990) de competitividad, la cual nos dice que es la “capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales a través de la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, traducándose en la elevación paralela del nivel de vida de la población”, investigadores como Hernández Laos (2000) determinan que México no se encuentra en los primeros lugares de los principales índices de competitividad generados por Organismos internacionales, a diferencia de EE.UU. y Canadá, los cuales suelen ocupar lugares importantes en dichos índices lo que lleva a México a encontrarse en una paradoja de la competitividad.

**Imagen 1**  
Escala posicional de México en diferentes índices de competitividad globales



Fuente: Elaboración propia con IMD (2023), IMCO (2023), WEF(2023).

Este estudio busca aportar información valiosa para la toma de decisiones en políticas industriales y comerciales, ayudando a fortalecer la integración regional y mejorar la competitividad conjunta en un entorno global altamente dinámico.

El objetivo del presente trabajo es determinar el efecto han tenido las exportaciones de vehículos sobre la competitividad de la industria automotriz de México, EE.UU. y Canadá en el periodo 2000-2021.

La hipótesis es que las exportaciones de vehículos han tenido un efecto positivo sobre la competitividad de la Industria automotriz de México, EE.UU. y Canadá en el periodo 2000-2021.

La industria automotriz considerado como pilar económico en América del Norte y un motor del comercio regional, tras la implementación del Tratado entre México, EE.UU. y Canadá (T-MEC), el entorno competitivo y las dinámicas comerciales de este sector han experimentado cambios significativos; en este contexto ha resaltado la necesidad de evaluar la competitividad relativa de los tres países mediante indicadores cuantitativos, como la Ventaja Comparativa Revelada (VCR), aplicada a las exportaciones automotrices.

El nuevo tratado comercial introduce reglas más estrictas de origen, estándares laborales y ambientales que afectan la cadena de valor automotriz, esto plantea interrogantes sobre cómo estos cambios han influido en la competitividad relativa de cada país y su posición en el comercio regional.

## **MARCO TEÓRICO**

El comercio internacional ha sido objeto de estudio y análisis a lo largo de la historia, diversos autores, desde tiempos antiguos hasta la actualidad, han desarrollado teorías para comprender su comportamiento. Entre estas teorías destacan el mercantilismo, en el cual, su estudio del comercio internacional se remonta a los siglos XVI y XVIII, y en donde promovieron un modelo económico en el que la acumulación de oro, plata y metales preciosos era fundamental para la riqueza y el poder de los Estados europeos. Esto llevó a un enfoque en maximizar las exportaciones netas y restringir las importaciones como estrategia para mantener una balanza comercial favorable. Los mercantilistas abogaban por la intervención activa del Estado, incluyendo la imposición de impuestos a las importaciones para proteger los productos nacionales y mantener su competitividad (Torres, 2007).

Otra de las teorías fue la de “ventaja absoluta” de Adam Smith (1776), en donde se expresa que la riqueza de las naciones, no depende de la acumulación de metales preciosos, sino del trabajo y el valor agregado que la mano de obra proporciona, enfatiza la importancia de la división del trabajo y la especialización para mejorar la eficiencia y la productividad, permitiendo que cada trabajador desarrolle habilidades y juicio en su área particular de experiencia, lo que lleva a la producción de bienes más económicos.

La teoría de ventaja comparativa de David Ricardo (1817) se basa en la idea de que la diferencia entre los países radica principalmente en la productividad del trabajo en diversas industrias. Esto implica que un país exportará los bienes que puede producir de manera más eficiente, es decir, con un menor costo de

oportunidad en comparación con otros bienes, e importará aquellos bienes en los que su productividad laboral es menos eficiente en relación con otros países. En resumen, la ventaja comparativa se centra en la especialización basada en la eficiencia de producción de un país en comparación con otros. Posterior a David Ricardo, Heckscher y Ohlin (2006) desarrollaron la teoría de la dotación de factores la cual se basa en la idea de que las naciones obtienen una ventaja en la exportación de bienes producidos utilizando intensivamente su factor de producción más abundante y menos costoso, mientras que importan bienes que requieren intensivamente su factor de producción menos abundante y más costoso. En esencia, se trata de especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja relativa basada en la abundancia de recursos.

Más recientemente surgieron enfoques modernos como la ventaja competitiva de Porter (1990) la cual postula que las industrias avanzadas no simplemente heredan sus factores de producción, sino que los desarrollan de manera eficiente, los mejoran y los aplican de manera efectiva. En su enfoque, los factores de producción más cruciales son aquellos que requieren una inversión sostenida y especialización, mientras que en industrias intensivas en conocimiento, factores básicos como la mano de obra o las materias primas no constituyen una ventaja significativa, ya que las empresas pueden acceder a ellos de manera global o superarlos mediante tecnología avanzada. En resumen, se enfatiza la importancia de la inversión y la especialización en factores clave para el éxito de las industrias sofisticadas y la competitividad.

La medición de la competitividad es esencial y se ha abordado mediante diversas definiciones, metodologías e índices propuestos por organismos internacionales como la WEF, la OCDE y el Banco Mundial. Estos índices se basan en una variedad de variables, que incluyen exportaciones, importaciones, innovación, tecnología, calidad y producción, entre otros. En el contexto de la competitividad internacional, uno de los índices ampliamente utilizados es el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (IVCR), que se enfoca en la medición de la competitividad de un sector específico. Este índice se utiliza para evaluar la competitividad de un país en el mercado global mediante indicadores indirectos como la participación de mercado y la ventaja comparativa revelada.

La OCDE define la competitividad como la capacidad de empresas, industrias, regiones y países para generar ingresos y empleo, además de participar en la competencia global, aunque hay diversos enfoques sobre la competitividad internacional, muchos coinciden en que involucra rentabilidad, productividad y eficiencia, fundamentales para mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

Uno de los enfoques que ha buscado explicar más a detalle la competitividad, ha sido competitividad sistémica el cual es un enfoque integral que considera que la competitividad de una industria o sector no depende únicamente de las empresas individuales, sino también del contexto económico, institucional, político y social en el que operan; aplicar este concepto al análisis de la industria,

permite evaluar no solo las exportaciones de vehículos como determinantes de competitividad, sino también los factores estructurales y sistémicos que influyen en su desempeño.

Para evaluar la ventaja comparativa de un país en productos específicos, se utiliza la medición de Ventaja Comparativa Revelada (VCR), esta medida es preferida sobre otras, como la relación exportaciones-importaciones o exportaciones netas, porque refleja mejor las diferencias en los patrones de importación de materias primas, que pueden estar influenciados por políticas de protección. El método común para analizar la especialización de un país en ciertos sectores es mediante las medidas de VCR, esto implica comparar la participación de un país en la exportación de un sector específico con la participación internacional en ese mismo sector para determinar si existe una ventaja comparativa.

El índice de VCR de Balassa (1965), es ampliamente reconocido, ya que permite comparar la participación de un país en la exportación de un sector en particular con la participación mundial en esa misma exportación permitiendo inferir las ventajas comparativas de un país en sectores específicos en función de sus patrones de comercio exterior. Ayuda a destacar los sectores o productos en los que un país tiene una ventaja competitiva significativa, proporcionando información valiosa para el desarrollo de estrategias comerciales y políticas industriales.

Según Krugman, Obstfeld y Melitz (2012) los países participan en el comercio internacional por dos principales razones, mismas que contribuyen a que obtengan ganancias del comercio. Primeramente, los países comercian porque son diferentes; las naciones, así como los individuos, pueden beneficiarse de sus diferencias mediante una relación en la que cada uno hace o produce aquello que sabe hacer relativamente bien. En segundo lugar, los países comercian para conseguir economías de escala en la producción, es decir, si cada país produce sólo una gama limitada de bienes, puede producir cada uno de esos bienes a una escala mayor y, por tanto, de manera más eficiente que si intentara producir de todo.

## **METODOLOGÍA**

Índice de Ventaja Comparativa Revelada (IVCR), es una herramienta económica que se utiliza para medir la ventaja comparativa de un país en la producción y exportación de ciertos bienes y servicios en comparación con otros países. Este índice fue desarrollado por el economista húngaro Béla Balassa (1965) en la década de 1960 y se utiliza ampliamente en el análisis del comercio internacional.

El índice de Balassa (1965) es una herramienta ampliamente reconocida en el análisis del comercio internacional, ya que permite identificar empíricamente los sectores en los que un país posee una ventaja comparativa revelada, es decir, una especialización exportadora que trasciende la teoría clásica. En el caso de la industria automotriz, su aplicación resulta especialmente útil por diversas

razones. Primeramente refleja la especialización real de un país al basarse en datos observables de exportación, en lugar de depender de enfoques teóricos sobre dotaciones de factores como tierra, trabajo o capital; esto es particularmente relevante para un sector tan complejo y dinámico como el automotriz, donde influyen factores como la inversión extranjera, la integración regional y la capacidad de ensamblaje. Además, el índice facilita comparaciones claras entre países y períodos, lo cual permite analizar cómo ha evolucionado la competitividad automotriz en América del Norte entre 2000 y 2021 para el caso del análisis que se llevará a cabo, considerando el impacto del TLCAN, el T-MEC y los cambios globales en la producción. También permite identificar oportunidades y vulnerabilidades, al mostrar si un país ha ganado o perdido competitividad internacional.

El IVCR se basa en la teoría de la ventaja comparativa, que fuera desarrollada por el economista británico David Ricardo en el siglo XIX, y cuya idea fundamental es que un país debe especializarse en la producción de bienes y servicios en los que tiene una ventaja comparativa, es decir, en los que tiene una mayor eficiencia relativa en términos de costos de producción en comparación con otros países. Esto permite que los países se beneficien del comercio internacional al intercambiar lo que producen de manera eficiente por bienes y servicios que otros países producen de manera más eficiente (David Ricardo, 1817).

El cálculo del Índice de Balassa o también conocido como Índice de VCR implica comparar la estructura de las exportaciones de un país con la estructura de las exportaciones mundiales. A continuación se muestra su ecuación y se describen los datos necesarios para su cálculo.

$$IVCR_i^k = \frac{\frac{X_i^k}{X_w^k}}{\frac{XT_i}{XT_w}}$$

**Donde:**

X: representa las exportaciones

k: producto sujeto a análisis

i: país sujeto a análisis

T: total de productos exportados por el país de análisis

w: conjunto de países, generalmente se utilizan valores del mundo

$X_i^k$ : Exportaciones de un producto (k) por parte del país (i)

$X_w^k$ : Exportaciones del producto (k) realizadas por el mundo (w)

$XT_i$ : Exportaciones totales del país (i)

$XT_w$ : Exportaciones totales del mundo (w)

Béla Balassa propuso el Índice de VCR para analizar la especialización de los países en diferentes sectores económicos. Si el índice de VCR es mayor a 1 en un sector, indica una ventaja comparativa en ese sector y potencial competitividad en el

comercio internacional. Si es menor a 1, denota una desventaja comparativa en ese sector. Un VCR igual a 1 indica neutralidad en la ventaja comparativa.

Para el estudio realizado se utiliza la información relativa a las bases de datos secundarias extraídas de la OEC (2021) correspondiente a la fracción 8703 de la industria automotriz que corresponde a los automóviles de turismo y demás vehículos automóviles concebidos principalmente para el transporte de personas y las fracciones consideradas como la totalidad de exportaciones de los países analizados en el periodo 2000-2021.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de haber llevado a cabo la aplicación de la metodología de VCR, utilizando el Índice de Balassa para determinar las ventajas competitivas de México, EE.UU. y Canadá para la industria terminal automotriz, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación, es importante considerar que las bases de datos utilizadas para el análisis fueron extraídas del Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2021) y con valores expresados en Dólares Americanos.

De acuerdo con Balassa, los sectores con valores de VCR mayores a 1 manifiestan que el país tiene una ventaja comparativa revelada en esos sectores comparado con el resto del mundo y por lo cual se interpreta que podría ser competitivo en el comercio internacional; siguiendo lo dicho por Balassa se puede decir que tanto México como Canadá tienen una ventaja en la fracción 8703 perteneciente a la industria automotriz terminal en el periodo 2000 a 2021, mientras que EE.UU. al tener un valor menor a 1, presenta una desventaja comparativa revelada, exceptuando los resultados obtenidos entre el periodo 2012 y 2014 al obtener un índice mayor a 1.

Tabla 2			
Resultados de VCR de Balassa de México, EE.UU. y Canadá 2000-2021			
Año	México	EE.UU.	Canadá
2000	2.2498	0.4757	2.754952
2001	2.0774	0.5256	2.538734
2002	1.6849	0.5770	2.457194
2003	1.4908	0.6024	2.240432
2004	1.3230	0.6510	2.351941
2005	1.3035	0.7657	2.216014
2006	1.5388	0.8035	2.195974
2007	1.5681	0.8503	2.019353
2008	1.8877	0.9737	1.808425

Tabla 2			
Resultados de VCR de Balassa de México, EE.UU. y Canadá 2000-2021			
Año	México	EE.UU.	Canadá
2009	1.9215	0.7631	2.103441
2010	2.0710	0.8785	2.563503
2011	2.1556	0.7825	2.495039
2012	2.1961	1.0113	2.880891
2013	2.2940	1.0365	2.690351
2014	2.1338	1.0603	2.472882
2015	2.0664	0.9329	2.621506
2016	1.9073	0.8849	2.876856
2017	2.3460	0.8515	2.662214
2018	2.5804	0.8092	2.270451
2019	2.5868	0.8775	2.235077
2020	2.5303	0.9327	2.231548
2021	2.5495	0.9912	1.744330

Fuente: Elaboración propia con datos de (OEC, 2021).

Durante el periodo analizado, México se mantuvo constante en la ventaja comparativa (2000-2021), siempre superior a 1, oscilando entre 1.3 y 2.6 con un incremento claro a partir de 2009, alcanzando su punto más alto en 2019–2021. Las posibles causas históricas y estructurales fueron la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte el cual, fue un punto de inflexión que permitió la integración productiva con EE.UU. y Canadá, y atrajo inversiones extranjeras directas (IED) en el sector automotriz, especialmente de empresas estadounidenses, japonesas y alemanas; la generación de clústeres automotrices en Estados como Puebla, Guanajuato, Nuevo León y Coahuila, desarrollaron parques industriales especializados, mano de obra calificada y cadenas de proveeduría eficientes. Otros de los factores, son los salarios competitivos, el menor costo de mano de obra en comparación con EE.UU. y Canadá fortaleció la competitividad de la industria mexicana.

El comportamiento de Canadá se encontró superior a 1, destacando valores entre 2.0 y 2.8 en los primeros años presentando tendencia decreciente desde 2014, alcanzando 1.74 en 2021. Algunos de los eventos importantes que pueden explicar el comportamiento de la competitividad, fueron: El Acuerdo del Sector Automotriz Canadá-EE. UU. (1965) el cual permitió una integración temprana en la producción de autos y autopartes, antes incluso del TLCAN. La centralización en Ontario en donde se convirtió en el núcleo de la producción

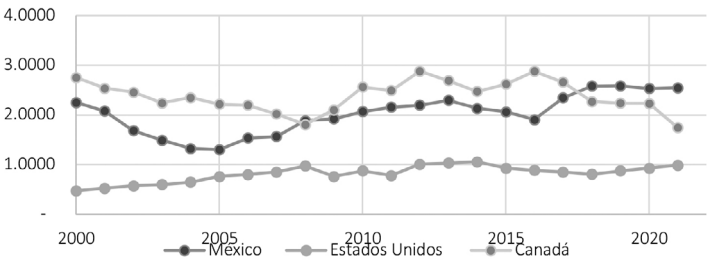
automotriz, albergando plantas de GM, Ford, Toyota y Chrysler; de manera negativa, a partir de los 2010s, la pérdida de algunas plantas manufactureras frente a la competencia de Asia y México afectó la producción y de manera más reciente, Canadá ha priorizado la transición a vehículos eléctricos y sostenibles, lo cual alteró temporalmente las ventajas reveladas en la industria automotriz tradicional.

Por su parte, EE.UU. a diferencia de lo que podría esperarse, generalmente presentó valores menores a 1, lo que implicó una desventaja comparativa. Diversos eventos han afectado el desempeño competitivo, entre ellos, la relocalización de la producción, pues desde la década de 1990, muchas plantas se trasladaron a México y Asia en busca de menores costos, lo que redujo las exportaciones desde EE. UU.; en 2009, el país se vio fuertemente afectado, afectando a la industria automotriz estadounidense, reduciendo competitividad temporalmente. Entre 2012 y 2014 presentó un ligero repunte con un índice mayor a 1 debido al fuerte programa de reestructuración e inversión tras la crisis, junto con una mejora temporal en las exportaciones de vehículos de alta gama o pickups. La aplicación del índice de Balassa en el trabajo, refleja claramente el resultado de décadas de decisiones políticas, económicas y comerciales que han afectado positiva o negativamente en el comportamiento de la ventaja de los países.

Es importante resaltar el hecho que de EE.UU. en el periodo analizado presentó la mayor cantidad de exportaciones de vehículos, por encima de México y Canadá, sin embargo al procesar la información con el Índice de Balassa, se observa que a pesar de dicha diferencia de exportaciones, los vehículos no son los principales productos que son exportados por parte de EE.UU., es decir, que su mercado exterior es muy diversificado, o bien, hay otro tipo de productos o servicios que son más exportados o promovidos a su mercado en el exterior.

Por su parte, México y Canadá tienen como principales productos de exportación los vehículos terminados, por lo que al procesar las bases de datos con la metodología, se obtuvieron índices más altos a diferencia de EE.UU., por lo que presentan ventajas comparativas en el periodo analizado.

**Gráfica 4**  
Resultados de VCR de Balassa de México, EE.UU. y Canadá 2000-2021



Fuente: Elaboración propia con datos de (OEC, 2021).



Dicho lo anterior, bajo el entendido de la interpretación dada por Balassa de los 3 países sujetos de análisis, se puede observar en la gráfica anterior, que México y Canadá han mantenido sus índices constantes por encima del índice 1 lo que representa que las exportaciones del producto sujeto de análisis para estos dos países ha permitido que mantengan una posición competitiva, mientras que EE.UU. al encontrarse en muchos de los años por debajo del índice valor de 1, no sea competitivo en los productos de la industria automotriz frente a México y Canadá. En el caso de México, como resultado de la crisis económica del 2008, si se presentó una disminución en el índice, pero fue mínima, a comparación de EE.UU. y Canadá, en donde de manera contraria se observó un aumento en el índice.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Hoy en día, México se ha convertido en uno de los centros de exportación más dinámicos a nivel mundial destacando como el séptimo mayor productor de vehículos en el mundo, siendo el líder en América Latina, y ocupa el quinto lugar como exportador global, especialmente hacia EE.UU.. Este crecimiento ha sido impulsado por la inversión de corporaciones internacionales que han generado empleo y recursos.

Este éxito en la industria automotriz de México se explica por varios factores. La ubicación geográfica cercana a EE.UU., el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ahora reemplazado por el T-MEC, una red extensa de acuerdos comerciales internacionales, una infraestructura logística y de suministro sólida desarrollada durante décadas de actividad industrial, y costos laborales más bajos en comparación con otras regiones, han sido factores cruciales que han contribuido al auge de la industria automotriz mexicana.

Para la industria de EE.UU. y Canadá la historia no ha sido muy diferente, pero ha habido ciertos contrastes que han caracterizado a cada uno de los países, una de ellas su dotación de factores, tecnología y sus mercados internacionales. En resumen, la industria automotriz de EE.UU. y México tiene sus propias fortalezas y ventajas competitivas, mientras que EE.UU. se destaca por su tamaño de mercado, tecnología y acceso a una fuerza laboral altamente calificada, México ha atraído inversión extranjera debido a costos laborales más bajos y acceso a mercados internacionales a través de acuerdos comerciales y Canadá ofrece un enfoque en la calidad e innovación, los tres países desempeñan un papel crucial en la cadena de suministro automotriz de América del Norte.

El objetivo del presente trabajo fue determinar el efecto que han tenido las exportaciones de vehículos sobre la competitividad de la industria automotriz de México, EE.UU. y Canadá en el periodo 2000–2021, con base en los resultados obtenidos a través del índice de Ventaja Comparativa Revelada (VCR) de Balassa, se puede afirmar que dicho objetivo fue cumplido satisfactoriamente pues el análisis permitió identificar con claridad cómo las exportaciones han influido en la posición competitiva de cada país dentro del sector.

En el caso de México, el efecto de las exportaciones fue claramente positivo, ya que el país mantuvo un índice VCR superior a 1 durante todo el periodo analizado, lo que indica una ventaja comparativa revelada sostenida. Las exportaciones han sido un motor clave para fortalecer su competitividad, gracias a factores como costos de producción relativamente bajos, una fuerte atracción de inversión extranjera directa, la integración en cadenas regionales de valor y una capacidad creciente de ensamblaje orientada al mercado global.

Para Canadá, las exportaciones también han contribuido a mantener una ventaja comparativa, aunque con una tendencia decreciente, si bien el VCR se mantuvo por encima de 1 en todo el periodo, pasó de niveles muy altos a inicios de los años 2000 a valores más moderados en 2021, esto sugiere que, aunque las exportaciones aún aportan a la competitividad canadiense, su impacto ha sido menos dinámico, posiblemente por la reestructuración industrial y el desplazamiento de parte de su capacidad exportadora hacia otros países de la región.

El análisis realizado arrojó que para la fracción 8703, el cual representa los vehículos para transportes de personas, Canadá y México tienen valores mayores a 1 en el índice de VCR, por lo que se observó que las exportaciones de la industria terminal, efectivamente tuvieron un efecto positivo sobre la Ventaja Comparativa Revelada de México y Canadá, aunque no se mantuvo en un valor de índice esperado en el caso de EE.UU., pero por lo anterior se acepta la hipótesis que se planteó en el inicio del presente trabajo.

En conjunto, los datos obtenidos como parte del análisis del índice, reflejan que México ha logrado consolidarse como el principal exportador competitivo de vehículos automotores en América del Norte, manteniendo una ventaja comparativa sólida y creciente. Mientras tanto, Canadá ha visto erosionada parcialmente su posición, aunque sin perderla del todo, y EE.UU. no ha alcanzado un nivel que indique especialización exportadora, pese a ciertos repuntes; esta divergencia en las trayectorias nacionales sugiere que la integración regional bajo el TLCAN y posteriormente el T-MEC ha favorecido una redistribución funcional de las actividades automotrices, donde México se posiciona como nodo exportador clave, EE.UU. como gran mercado consumidor y centro de innovación, y Canadá como productor con ventajas selectivas pero en declive relativo.

Este análisis resulta crucial para diseñar políticas industriales y comerciales frente a los retos actuales de descarbonización, electromovilidad y reorganización de las cadenas globales de valor.

Se recomienda la ampliación del período de estudio para analizar el patrón de ventajas comparativas en la industria automotriz antes de la firma del TLCAN y cómo este tratado influyó en la especialización del país, lo anterior proporcionaría información sobre el impacto de las políticas implementadas por el TLCAN en la industria.

Algunas acciones en conjunto que pueden llevar a cabo los países como parte de su trabajo en conjunto dentro del tratado es establecer metas comunes para la transición hacia tecnologías limpias, incentivando la producción y venta

de vehículos sostenibles; promover acuerdos que protejan derechos laborales, mejoren las condiciones de empleo y fortalezcan el nivel de vida en los tres países y financiar proyectos conjuntos de innovación tecnológica y sostenibilidad para mantener la región a la vanguardia en la industria automotriz global.

## REFERENCIAS

- Balassa, B. (1965). *Teoría de la integración económica*. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana.
- Banxico. (2020). *La industria automotriz en México: situación actual y retos futuros*. Banco de México.
- Castellanos, E. J. (2016). *Industria automotriz y TLCAN: Las empresas estadounidenses*. Ola financiera , 128-163.
- David Ricardo. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de Cultura Económica.
- DOF. (2023). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/#gsc.tab=0>
- Hufbauer, G. C., y Schott, J. J. (2005). *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges*. Peterson Institute for International Economics.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hernández, R., y Del Ángel, A. (2012). *La apertura comercial y el desempeño económico de México: un balance a más de 25 años*. El Trimestre Económico, 79(316), 835-875.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., y Melitz, M. J. (2012). *Economía internacional: Teoría y política*. Madrid: Pearson Educación.
- Moreno Brid, J. C. (1996). *Mexico's auto industry after nafta: A successful experience in restructuring?* The Helen Kellogg Institute for International Studies.
- OEC. (2021). *Exportación de vehículos*. Obtenido de Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/en/profile/hs/>
- OICA. (2021). *Estadísticas de producción de vehículos*. <https://www.oica.net/category/production-statistics/2020-statistics/>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Dussel Peters, E. (2020). *Eslabones de la cadena de valor automotriz en América del Norte*. Red de Estudios sobre la Economía Mundial
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de Cultura Económica.
- Smith, A. (1776). *Riqueza de las Naciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Torres, G. R. (2007). *Teoría del comercio internacional*. México: Siglo XXI.
- Vicencio, M. A. (2007). *La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas*. Contaduría y Administración.
- Vieyra, A. (1999). *El sector automotriz en el proceso de industrialización en México: aspectos histórico-económicos de su conformación territorial*. UNAM.
- Villarreal, M. A. (2020). *The United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA)*. Congressional Research Service.

# Orientación estratégica como factor de éxito en empresas lideradas por mujeres

## *Strategic orientation as a success factor in women-led businesses*

Nereyda Soto Medina<sup>1</sup>  
Elizabeth Acosta Haro<sup>2</sup>  
Rosa Delia Aguilar Carvajal<sup>3</sup>

Recibido: 2 de julio de 2025 Aprobado: 16 de diciembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200210>

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, con el fin de identificar su contribución al éxito organizacional. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. Se aplicó un instrumento validado por expertos aplicando pruebas estadísticas para determinar la consistencia, donde se obtuvo un resultado del coeficiente de alfa de Cronbach de  $\alpha=0.8180$ , el instrumento se aplicó a todas las afiliadas al Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME), capítulo Sinaloa. Las empresarias evaluadas destacan por una sólida orientación estratégica, especialmente en visión, misión y liderazgo, con una media de 3.88 y baja dispersión ( $DE = 0.42$ ). Si bien los resultados reflejan fortalezas, los valores de asimetría y curtosis sugieren áreas de oportunidad para reforzar la implementación y monitoreo continuo de sus planes estratégicos.

**Palabras clave:** Desempeño organizacional, Gestión empresarial, Liderazgo femenino, Toma de decisiones.

Códigos JEL: M21, M10, J16, D81.

### ABSTRACT

The present research aims to analyze the effect of strategic orientation on the business performance of women-led companies, to identify their contribution to organizational success. A quantitative approach was adopted, with a descriptive

1 Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7967-3720> Correo electrónico: [n.soto.academico@uas.edu.mx](mailto:n.soto.academico@uas.edu.mx)

2 Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5141-6378> Correo electrónico: [elizabeth.acosta@uas.edu.mx](mailto:elizabeth.acosta@uas.edu.mx)

3 Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4746-6716> Correo electrónico: [r.aguilar.lrci@uas.edu.mx](mailto:r.aguilar.lrci@uas.edu.mx)

scope and a non-experimental design. A validated instrument was applied by experts using statistical tests to determine consistency, where Cronbach's alpha coefficient result of  $\alpha=0.8180$  was obtained. The instrument was applied to all affiliates of the Coordinating Council of Businesswomen (CCME), Sinaloa chapter. The evaluated businesswomen stand out for their strong strategic orientation, especially in vision, mission, and leadership, with an average of 3.88 and low dispersion ( $SD = 0.42$ ). While the results reflect strength, the values of skewness and kurtosis suggest areas of opportunity to reinforce the implementation and continuous monitoring of their strategic plans.

**Key words:** Business management, Decision-making, Female leadership, and Organizational performance.

JEL code: M21, M10, J16, D81.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de orientación estratégica implica preservar recursos limitados para fortalecer la ventaja competitiva. Dicha ventaja refleja las rutas estratégicas que una empresa puede tomar para lograr crecimiento, sostenibilidad y desempeño superior. Es la dirección estratégica elegida por una organización para fomentar los comportamientos adecuados que permitan un desempeño sobresaliente y continuo de la empresa” (Nasir et al., 2017).

El presente estudio se centra en analizar la orientación estratégica desde la perspectiva de las mujeres empresarias afiliadas al Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME), capítulo Sinaloa, México. Con el objetivo de analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, con el fin de identificar su contribución al éxito organizacional, se analiza la literatura existente, la cual refleja el sentido y la importancia que tiene este tema para lograr los objetivos empresariales de una manera exitosa, y se muestran a continuación:

## ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La orientación estratégica fue desarrollada por primera vez por Kohli & Jaworski (1990), quienes sugirieron que las empresas podían lograr una ventaja competitiva mediante el análisis del mercado y la implementación de estrategias innovadoras y orientadas al mercado. En el mismo tenor Adams et al. (2019) definen la orientación estratégica como la dirección estratégica y las decisiones que una empresa persigue para lograr un mejor rendimiento empresarial a través de comportamientos adecuados.

Los autores Yang et al. (2022) han realizado una serie de investigaciones que contribuyen al desarrollo del concepto de orientación estratégica en el contexto de las PYMES. La discusión abarca diferentes tipos de orientación estratégica, como la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la orientación

empresarial en red y la orientación a la innovación. En la tabla 1. Se detallan dichos conceptos:

Tabla 1	
Tipos de orientación estratégica	
Orientación al cliente	Ayuda a las compañías a entender de manera más efectiva las necesidades y expectativas de sus clientes, creando e implementando estrategias enfocadas en estos, y asimismo identificar nuevos mercados potenciales.
Orientación a la competencia	Se centra en la comprensión de los planes y estrategias de los rivales, el desarrollo de estrategias de la competencia y la respuesta con mejores valores e iniciativas de marketing.
Orientación empresarial en red	Mejora el rendimiento mediante la investigación de nuevos mercados, tecnologías y oportunidades de negocio
Orientación a la innovación	Fomenta la exploración de nuevas ideas, productos y procedimientos, con el objetivo de crear ventajas competitivas mediante la innovación.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Yang et al. (2022), Wang et al. (2021), Aziz et al. (2014) y Tutar et al. (2015).

En la administración empresarial actual, la orientación estratégica se basa en variables fundamentales que posibilitan a las organizaciones su adaptación, competencia y desarrollo en contextos cambiantes. Estas variables se interrelacionan de manera sistémica y se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2				
Variables de la Orientación Estratégica				
Variable	Definición	Función Principal	Relación con otras variables	Referencia
Liderazgo Efectivo	Habilidad para incidir, inspirar y dirigir a la organización hacia objetivos estratégicos.	Dirigir, inspirar y tomar decisiones estratégicas.	Promueve el plan estratégico, establece la misión y visión, y ajusta los objetivos al mercado.	Rodríguez & Sánchez (2023)
Objetivos alineados al mercado	Objetivos de la empresa que se ajustan a las tendencias y necesidades del entorno competitivo.	Garantizar relevancia y competitividad.	Surgen del liderazgo y se materializan en el plan estratégico.	Díaz & Torres (2022)

Tabla 2				
Variables de la Orientación Estratégica				
Variable	Definición	Función Principal	Relación con otras variables	Referencia
Plan Estratégico	Documento que convierte la visión en acciones, recursos y mediciones.	Distribuir recursos y coordinar esfuerzos para lograr objetivos.	Integra misión, visión, liderazgo y objetivos alineados.	Mehta et al. (2025)
Misión y Visión	Declaraciones que definen el propósito (misión) y el futuro deseado (visión).	Orientar decisiones y transmitir la identidad de la organización.	Base de alineación y fundamento del plan estratégico.	Huerta & Andrade (2022)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de investigaciones existentes indican que las iniciativas empresariales intencionadas para desarrollar capacidades innovadoras basadas en la orientación estratégica establecen una base para un rendimiento óptimo y sostenido en una organización (Ali et al., 2020; Guzmán et al., 2018 y Saunila,2020).

Por su parte Tutar et al. (2015) indica que las empresas deben utilizar un comportamiento estratégico basado en la orientación estratégica, que les permita competir en el mercado volátil y crear una ventaja competitiva a través de la identificación y el análisis de la inteligencia y utilizarla para crear nuevo conocimiento dentro de la empresa (Adams et al., 2019).

De acuerdo con información proporcionada por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la presencia femenina en los consejos directivos a nivel global aumentó en promedio del 10% en 2003 al 27 % en 2022. En Estados Unidos, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo aumentó del 8% en 2005 al 22 % para el año 2024. No obstante, pese a los progresos alcanzados, el ritmo de crecimiento ha disminuido en años recientes, y recientemente se observó la primera reducción en la presencia de mujeres en cargos de alta dirección (IMCO, 2024).

Según datos publicados en el Foro Económico Mundial (FEM,2024) aunque cada vez hay más mujeres en el ámbito empresarial, la mayoría todavía posee solo tres cuartas partes de los derechos legales que corresponden a los hombres en aspectos como la carrera profesional, las finanzas y la conciliación de la vida laboral y familiar. Estas empresas femeninas actúan como agentes de transformación, fomentando comunidades empresariales y empleando a trabajadores locales. Las economías locales no pueden prosperar sin su presencia y apoyo (Noguera, et al., 2013).

### **PAPEL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS A NIVEL INTERNACIONAL**

Bekata y Kero (2024) realizaron una investigación explicativa para analizar cómo la orientación estratégica influye en la innovación y el rendimiento de las PYMES en Etiopía. Mediante un muestreo polietápico, se recopilaban datos primarios de 321 empresas en Hawassa. Aplicaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar sus hipótesis, encontrando que una mayor orientación estratégica se asocia con un mejor desempeño empresarial.

El artículo escrito por Chatterjee & Nag (2023) estudia el impacto de la diversidad de género en los consejos de administración sobre el rendimiento financiero de 364 empresas indias, utilizando métodos generalizados de momentos y datos de panel de 364 empresas entre 2017 y 2021. Sus hallazgos revelan que tanto la diversidad de género como otros factores de gobernanza influyen significativamente en el desempeño financiero en mercados emergentes.

Kraja y Berberi (2023) analizaron los factores motivacionales que impulsan el emprendimiento femenino en Albania, mediante una metodología cuantitativa basada en revisión bibliográfica y cuestionarios aplicados a 494 mujeres emprendedoras, centrándose en Albania. Los resultados destacan que la búsqueda de independencia, la escasez de empleos disponibles y la posibilidad de trabajar desde casa son las principales motivaciones para emprender.

Asimismo, los autores Lladós & Ruiz (2022) realizaron un estudio que evaluó cómo las habilidades financieras influyen en las intenciones emprendedoras de mujeres universitarias en una institución en línea española. Mediante análisis de agrupamiento y regresión logística, se identificaron factores clave que motivan el emprendimiento. Los resultados destacan que las competencias financieras y numéricas favorecen la cultura emprendedora, ayudan a superar la reticencia y promueven la identificación de oportunidades de negocio, especialmente cuando las mujeres buscan mayor autonomía e ingresos.

En el mismo tenor Meyer y Hamilton (2020) investigaron las diferencias en factores emprendedores entre mujeres sudafricanas con y sin formación empresarial, mediante un enfoque cuantitativo descriptivo y muestreo por conveniencia. Recopilaron 510 cuestionarios autoadministrados en las nueve provincias del país. El análisis estadístico (MANOVA y ANOVA) reveló que la motivación externa, la intención de expansión, la formación en emprendimiento y los factores de crecimiento empresarial mostraron diferencias significativas entre ambos grupos.

### **PAPEL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS A NIVEL NACIONAL**

Las PYMES representan el núcleo de la economía mexicana, y las lideradas por mujeres representan un respaldo crucial para el crecimiento económico de las familias y el país. Según datos del INEGI (2024), más de 2.7 millones de PYMES en México están administradas por mujeres, representando así el 37% del total.



Estas empresas generan más de 10 millones de puestos de trabajo y contribuyen al 25% del Producto Interno Bruto del país (Fortrade, 2025). Esta información demuestra el efecto beneficioso del fortalecimiento económico de las mujeres en la zona, no solo en lo que respecta a la equidad de género, sino también en el progreso económico y social.

En investigaciones nacionales no se identificaron recientes estudios, lo que da mayor pertinencia y relevancia a la presente investigación, se destaca el trabajo de Domínguez et al. (2008) cuyo objetivo se enfocó en describir cómo la dirección estratégica en un proceso de desarrollo de producto influye en el rendimiento de 19 empresas de alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca. Este documento examina un modelo de investigación en el que se establece que el rendimiento de los negocios de artesanía, evaluado por la cantidad de ventas y ganancias, se ve influenciado por el efecto de las variables previas al rendimiento.

Por otra parte, Hernández (2024) realizó un estudio cualitativo en México para analizar las percepciones de mujeres y hombres sobre la baja representación femenina en puestos de liderazgo. A través de un cuestionario difundido en redes sociales, se recopilaron 392 respuestas mediante muestreo por conveniencia. El estudio abordó factores como discriminación, estigmas, roles de género, oportunidades de desarrollo, estrategias de inclusión y el equilibrio vida-trabajo. Los resultados revelan que las mujeres reconocen su limitada presencia en cargos directivos, atribuida a condiciones laborales más favorables para los hombres y a la persistente creencia de que ellas no poseen habilidades de liderazgo.

Los hallazgos de las investigaciones evidencian que las habilidades innovadoras se potencian gracias a una orientación estratégica bien definida y a la habilidad de ponerla en práctica, de igual forma la orientación estratégica crea un mejor valor a través de las capacidades de innovación y; tiene un efecto indirecto en el rendimiento del negocio.

### **PAPEL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS A NIVEL LOCAL (SINALOA)**

Existe una escasez de investigaciones sobre la orientación estratégica en empresas dirigidas por mujeres en Sinaloa, las mujeres están teniendo participación cada vez más activa en posiciones de toma de decisiones, por lo que apremia la necesidad de explorar su papel proactivo en estos procesos. Además, es importante resaltar las deficiencias existentes en el ámbito académico. Un estudio de caso de una empresa familiar liderada por una mujer en Guasave, Sinaloa, muestra los resultados asociados con las características de una empresa familiar.

El capital social, el control y la intervención en la administración están concentrados en la familia. La empresa se clasifica como microempresa e identifica mayor atención en el diseño de un plan estratégico. Además, la fundadora mostró iniciativa y visión para la reubicación estratégica de la empresa, favoreciendo la creación de identidad y posicionamiento en el mercado. Las características

innatas y conocimientos empíricos de la directiva han permitido implementar mecanismos de mejora enfocados en la atención al cliente, destacando su contribución significativa a la empresa familiar, con esto se evidencia la contribución del papel de las mujeres en el desarrollo estratégico de las pymes en la región (Torres et al., 2021).

Con los antecedentes trazados y el estado actual del fenómeno de estudio, se plantea el siguiente objetivo: analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, con el fin de identificar su contribución al éxito organizacional, así mismo las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se asocia la orientación estratégica al éxito empresarial en las empresas lideradas por mujeres?, ¿Qué elementos de la orientación estratégica contribuyen de manera más significativa al éxito organizacional en empresas lideradas por mujeres?.

El artículo está estructurado en cinco apartados iniciando con esta introducción y revisión de literatura internacional y nacional. En el segundo se presentan los materiales y métodos aplicados en la investigación adoptando un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. En el tercer apartado comprende resultados, el apartado cuatro aborda la discusión de estos, y en el quinto apartado se incluyen las conclusiones de la investigación.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Tipo de estudio**

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo de analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, e identificar su contribución al éxito organizacional. Se adoptó un enfoque cuantitativo, aplicando un instrumento validado por expertos, a las afiliadas del CCME, capítulo Sinaloa.

En este sentido, el alcance de dicha investigación es descriptivo ya que se busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este caso, la orientación estratégica de las empresas lideradas por mujeres, en aras de alcanzar un desempeño empresarial exitoso. Se parte desde un diseño no experimental debido a que esta implica estudios que se llevan a cabo sin ninguna manipulación o control de las variables. Basándose solo en los resultados de encuestas o técnicas correlacionales para explorar relaciones (Babbie, 2020; Hernández et al., 2022; Kumar, 2019).

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio fueron las 28 mujeres empresarias afiliadas al CCME, capítulo Sinaloa, aplicando el instrumento al 100% de las agremiadas; es decir, se realizó un censo, entendido como el procedimiento de recolección

de datos mediante el cual se recaban mediciones de todos los individuos que conforman la población objetivo, sin recurrir al muestreo (QuestionPro. s. f.).

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada en el presente estudio fue la encuesta, donde la información fue recabada mediante preguntas estructuradas, a través de un cuestionario con respuestas de escala tipo Likert, con valoraciones de 1 a 5, donde 1 se identificó como “totalmente en desacuerdo”, 2 como “en desacuerdo”, 3 como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 como “de acuerdo”, y por último 5 fue identificado como “totalmente de acuerdo”. El instrumento se identificó como unidimensional, incluyendo sólo preguntas relacionadas a la orientación estratégica, con un total de 15 reactivos relacionados con datos demográficos, generales de la empresa, y los aspectos de liderazgo efectivo, objetivos alineados al mercado, plan estratégico y declaración de misión y visión.

**Validez y confiabilidad del instrumento**

El instrumento utilizado fue validado por expertos en el área de la administración y negocios, lo cual permitió que antes de tener los resultados se detectaran criterios poco consistentes, que tienen que ver con la claridad y ajustar el instrumento antes de su aplicación general como lo menciona Rodríguez et al. (2021). Para la confiabilidad y consistencia interna se utilizó el coeficiente de Cronbach con la siguiente interpretación: valores menores a 0.5 son inaceptables, entre 0.5 y 0.6 tienen una consistencia pobre, entre 0.6 y 0.7 tienen consistencia cuestionable, valores entre 0.7 y 0.8 son aceptables, entre 0.8 y 0.9 tienen buena consistencia y por último valores mayores a 0.9 se identifica como excelente (Hussey et al., 2025).

**RESULTADOS**

La tabla 3 muestra la antigüedad de las empresas encuestadas, donde, el 35.71 % tienen más de 10 años en el mercado, el 28.57% tiene entre 4 y 6 años, el 28.57 tiene de 1 a 3 años y sólo el 7.14% tiene de 7 a 10 años. En general la mayor parte de las empresas encuestadas tienen varios años en el mercado lo que permite inferir una experiencia en la orientación empresarial.

Tabla 3 Antigüedad en el mercado			
Antigüedad en el mercado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Más de 10 años	10	0.357	35.71%
4-6 años	8	0.286	28.57%

Tabla 3			
Antigüedad en el mercado			
Antigüedad en el mercado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
1-3 años	8	0.286	28.57%
7-10 años	2	0.071	7.14%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

En la tabla 4 se muestra el giro o actividad realizada por las empresas que se encuestaron, donde se muestra que la mayor parte fue del sector secundario y terciario con un 28.57%, en segundo término, está el sector primario y cuaternario con un 21.43%. Esto refleja una mayor concentración de empresas en actividades productivas comerciales y de servicios.

Tabla 4			
Giro o actividad de la empresa			
Giro o actividad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Sector secundario	8	0.2857	28.57%
Sector terciario	8	0.2857	28.57%
Sector primario	6	0.2143	21.43%
Sector cuaternario	6	0.2143	21.43%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

La tabla 5 muestra la forma jurídica de las empresas encuestadas en la muestra refleja la mayor parte pertenece a la forma jurídica de persona física con actividad empresarial. Esto indica que la gran parte de las empresarias operan sus negocios de manera individual, es decir, sin constituir una sociedad empresarial formal, esta forma jurídica suele estar relacionada con micro, pequeños y medianos empresarios.

Tabla 5			
Forma jurídica de la empresa			
Forma jurídica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Individual	26	0.9286	92.86%
Sociedad	2	0.0714	7.14%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

Respecto al alcance geográfico mostrado en la tabla 6, el 50 % de las empresas operan a nivel nacional, 28.57% tienen un alcance exclusivamente local, el

14.29% reporta alcance internacional y sólo el 7.14% se limita al ámbito estatal. Esto refleja una tendencia a nivel nacional de las empresas lideradas por mujeres y poca participación internacional de este tipo de empresas, ver tabla 6.

Tabla 6			
Alcance geográfico			
Alcance geográfico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Nacional	14	0.5	50.00%
Local	8	0.2857	28.57%
Internacional	4	0.1429	14.29%
Estatad	2	0.0714	7.14%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

En la tabla 7 se muestra la forma de trabajo de las empresas de mujeres empresarial, el 64.2% es industrial, el 21.43% es artesanal y sólo el 14.29% es del sector comercial. Este resultado demuestra una fuerte orientación de las empresas lideradas por mujeres a la transformación y producción.

Tabla 7			
Formas de trabajo			
Forma de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Industrial	18	0.6429	64.29%
Artesanal	6	0.2143	21.43%
Comercial	4	0.1429	14.29%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

Fiabilidad y consistencia interna del instrumento

El análisis fue realizado sobre una muestra representativa de 28 empresas pertenecientes al grupo de mujeres empresarias de Los Mochis Sinaloa. Respecto a la fiabilidad y consistencia interna general del instrumento aplicado se obtuvo un resultado del coeficiente de alfa de Cronbach de  $\alpha=0.8180$  (tabla 8), este valor permite determinar una buena consistencia interna (Frías y Navarro, 2020).

Tabla 8		
Coeficiente de Cronbach		
	Coeficiente de Cronbach	Interpretación
Resultado General	0.8180	Buena

Fuente: Frías y Navarro, (2020).

Prueba de normalidad

Por otro lado, el análisis de normalidad de Shapiro-Wilk, indica que los datos siguen una distribución normal, sin embargo, como se muestra en la tabla, está muy cerca del umbral, aunado número de muestras analizadas (28), por lo que usar pruebas no paramétricas es recomendado ya que reduce el riesgo de errores estadísticos, tal y como se muestra en la tabla 9, (Frías y Navarro, 2020).

Tabla 9		
Prueba de normalidad de los datos		
Prueba	Estadístico	P-valor
Shapiro-Wilk	0.884	0.0662 (>0.05)

Fuente: Elaboración propia, con datos procesados en SPSS versión 23 (2025).

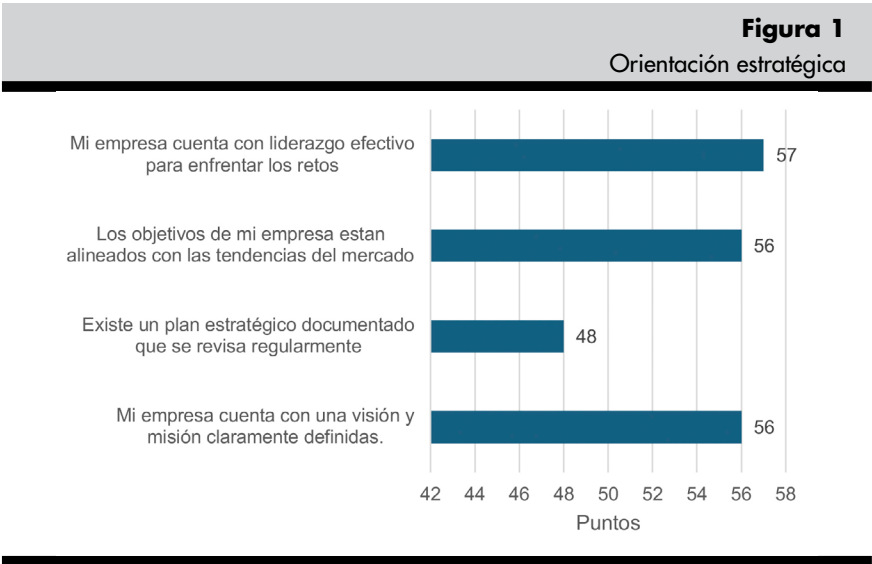
Estadísticos descriptivos

Tabla 10	
Análisis de estadísticos descriptivos	
Estadístico	Orientación Estratégica
Media	3.88
Mediana	3.88
Moda	4
Varianza	0.18
Desv. Estándar	0.42
Curtosis	-0.61
Coef. Asimetría	-0.67

Fuente: Elaboración propia, con datos procesados en SPSS versión 23 (2025).

En la Tabla 10, se presentan los estadísticos descriptivos, los cuales dan indicios del comportamiento de la sección analizada, a continuación, se detallan los resultados.

Las mujeres empresarias muestran claridad en la visión, misión y liderazgo, el resultado de la media fue 3.88, siendo esta dimensión la mejor valorada, con una desviación estándar 0.42 y un coeficiente de asimetría -0.67, lo que implica resultados adecuados que permiten determinar los aspectos positivos en esta sección.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta (2025).

Los resultados que se aprecian en la figura 1, indican la existencia de oportunidades de fortalecer la implementación y revisión regular de los planes estratégicos, que evidencia que las empresarias muestran tener liderazgo activo para enfrentar retos; visión, misión y objetivos definidos, así como un plan estratégico alineado con el mercado.

**DISCUSIÓN**

Como parte del objetivo del presente estudio, el cual buscó analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, se identifica que el liderazgo efectivo tiene un efecto positivo en la orientación estratégica en empresas lideradas por mujeres. Los resultados presentados son consistentes con otros estudios, los cuales se presentan a continuación.

Las mujeres empresarias que formaron parte del presente estudio, muestran claridad en la visión, misión y liderazgo, los resultados avalan estos elementos como los mejor valorados, con un promedio de 3.88, coincidiendo con los resultados de Bekata & Kero (2024), los cuales examinaron la importancia y comprensión de la orientación estratégica en relación con las capacidades de innovación y el rendimiento de las pequeñas y medianas.

En concordancia con lo anterior, Ali et al. 2020; Guzmán et al. 2018; 2018; Saunila, 2020, indican que las iniciativas empresariales intencionadas para desarrollar capacidades innovadoras basadas en la orientación estratégica establecen una base para un rendimiento óptimo y sostenido en una organización, elementos necesarios para el éxito empresarial. En ese sentido, Adams et al. (2019) agrega que las empresas deben utilizar un comportamiento estratégico

basado en la orientación estratégica, que les permita competir en el mercado volátil y crear una ventaja competitiva a través de la identificación y el análisis de la inteligencia.

Los autores concluyen que las capacidades de innovación se daban en mayor medida cuando se calculaba la relación entre la orientación estratégica y el rendimiento, mejorando la orientación al cliente, la capacidad de respuesta del mercado y el análisis de la competencia, lo que lleva a mejorar el posicionamiento en el mercado y las tasas de supervivencia. Se identifica que las empresas dirigidas por mujeres del CCME, capítulo Sinaloa, tienen altos niveles de desarrollo en la dimensión de gestión y orientación estratégica, siendo este elemento, indispensable para el éxito y supervivencia de las empresas en el mercado (Wambui et al., 2024).

De igual forma, Modaffari & Sevilla (2024), sintetizaron información de trabajos publicados previamente disponibles en la base de datos Scopus, sus resultados destacan que las estrategias adoptadas y la orientación estratégica, son fundamentales para las empresas emergentes dirigidas por mujeres, ya que las barreras que enfrentan son únicas y aprovechan las oportunidades dentro el ecosistema empresarial, contribuyendo a su éxito y promoviendo un panorama empresarial más inclusivo.

Contrario a los resultados obtenidos, Ordoñez et al. (2024), sugirieron medidas de mejora mediante estrategias centradas en innovación, análisis de mercado y servicio al cliente con el objetivo de alcanzar estabilidad financiera, promoviendo su desarrollo, liderazgo y empoderamiento femenino, favoreciendo de esta manera la creación de empleos y la mejora de la calidad de vida, dejando de lado la orientación estratégica. Finalmente, Zhang (2024) destaca que las mujeres líderes demuestran excelentes capacidades de toma de decisiones e innovación, las cuales contribuyen a la orientación estratégica. Su enfoque en los efectos a largo plazo y el desarrollo sostenible posiciona a las empresas lideradas por mujeres para el éxito, a pesar de desafíos como la discriminación de género y las responsabilidades familiares.

Las áreas de oportunidad en la implementación y monitoreo continuo de los planes estratégicos, fue uno de los aspectos a mejorar, este resultado resuena con las observaciones de Bekata y Kero (2024), quienes encontraron que, aunque la orientación estratégica es fundamental para el rendimiento de las PYMES, su efectividad depende de la capacidad de las empresas para ejecutar y revisar regularmente sus estrategias. En el contexto de las empresas lideradas por mujeres, esto puede estar influenciado por factores externos, como el acceso limitado a recursos financieros o tecnológicos, como se señala en el informe del Foro Económico Mundial (2024), y Zhang (2024), que destacan las barreras legales y sociales que enfrentan las mujeres empresarias.



## CONCLUSIONES

El análisis estadístico realizado a empresas lideradas por mujeres empresarias de Los Mochis, Sinaloa muestra una clara radiografía del entorno empresarial que enfrentan. Con base en la orientación estratégica, se identificaron las fortalezas de las variables analizadas. Los resultados muestran que las empresas que son dirigidas por mujeres empresarias tienen altos niveles de desarrollo en los aspectos de orientación estratégica, dando así respuesta a la primera pregunta de investigación.

En ese sentido, se muestra que los elementos de la orientación estratégica que contribuyen de manera significativa al éxito organizacional en empresas lideradas por mujeres son: el liderazgo y una visión y misión claramente definidas, dando respuesta a la segunda pregunta de investigación. Aunque el estudio proporciona una visión valiosa sobre la orientación estratégica en empresas lideradas por mujeres, y se logra dar respuesta al objetivo. La muestra, aunque representativa del CCME capítulo Sinaloa, es relativamente pequeña ( $n=28$ ), lo que podría limitar la generalización de los resultados. Además, el diseño no experimental no permite establecer relaciones causales definitivas.

Sumado a lo anterior, las mujeres empresarias poseen capacidades estratégicas comparables a las de cualquier otro grupo, pero enfrentan limitaciones estructurales. Se propone implementar programas estatales y municipales de fortalecimiento estratégico para empresarias, programas de formalización y financiamiento, dado que el 93% opera como persona física, es urgente impulsar la formalización jurídica mediante incentivos fiscales y asesoría gratuita, lo que facilitaría su acceso a créditos y programas gubernamentales, así como la promoción de la internacionalización debido al bajo porcentaje de empresas con ese alcance, lo cual revela la necesidad de políticas de inserción en mercados exteriores.

Futuras investigaciones podrían emplear diseños longitudinales para evaluar la evolución de la orientación estratégica a lo largo del tiempo y su impacto en el desempeño empresarial. Asimismo, sería relevante incorporar una perspectiva comparativa con empresas lideradas por hombres para identificar diferencias de género en la implementación de estrategias.

## REFERENCIAS

- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Ahl, H. (2006). Por qué la investigación sobre mujeres empresarias necesita nuevas direcciones. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), pp 595-621.
- Ali, G., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from

- Saudi SMES. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503-1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
- Aziz, R., Mahmood, R., Tajudin, A., & Abdullah, H. (2014). The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221-226. <https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.96>
- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bekata, A., y Kero, A. (2024). Modelización de la importancia de la orientación estratégica para las capacidades de innovación y el rendimiento empresarial: datos de las PYME etíopes. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2440122>
- Chatterjee, C. & Nag, T. (2023). Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies. *Int J Discl Gov* 20, 155–167. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00153-5>
- Díaz, J., & Torres, A. (2022). Alineación de objetivos estratégicos con la misión empresarial: un enfoque basado en resultados. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(2), 33-48. <https://repositorio.uniremington.edu.co/server/api/core/bitstreams/a1ec98b2-cb12-44f4-8439-38e2f82daf42/content>
- Domínguez, ML, Hernández, J., y Guzmán, D. (2008). Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. *Contaduría y Administración*, (225), 79-101. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200005&lng=es&tlng=es).
- Foro Económico Mundial (2024). Pequeñas empresas, gran impacto. El poder transformador de las empresas lideradas por mujeres. <https://es.weforum.org/stories/2024/07/pequena-empresa-gran-impacto-el-poder-transformador-de-las-empresas-dirigidas-por-mujeres/>
- Fortrade (2025, 25 de Marzo ) Mujeres empresarias en México: impacto y desafíos <https://www.fortrade.mx/blog/impacto-mujeres-empresarias-mexico#:~:text=Las%20PYMES%20son%20el%20motor,al%2025%25%20del%20PIB%20nacional>.
- Frías y Navarro, (2020). *Herramientas para la redacción del informe de investigación. 7ª edición del Manual de Publicación APA (American Psychological Association)*. <https://www.uv.es/friasnav/EscribirnumerosFormatoAPA.pdf>
- Guzmán, M. G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: Are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>
- Hernández, A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Mendoza Torres, C. P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Huerta, A., & Andrade, M. G. (2022). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 31(57): <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Hussey, I., Alsalti, T., Bosco, F., Elson, M., & Arslan, R. (2025). An aberrant abundance of Cronbach's alpha values at .70. *Collabra: Psychology*, 11(1), 33. <https://doi.org/10.1525/collabra.1133>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) 2024. Mujeres en las empresas 2024. <https://imco.org.mx/mujeres-en-las-empresas-2024/>

- INEGI. (2024). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. [https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos_abiertos)
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231426.n2>
- Kraja, YB, y Berberi, A. (2023). Mujeres emprendedoras y factores motivacionales. *Revista de Derecho y Desarrollo Sostenible*, 11(4). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.899>
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5th ed.). SAGE Publications.
- Llados-Masllorens, J. y Ruiz-Dotras, E. (2022), “¿Influyen las habilidades financieras en las intenciones y motivaciones emprendedoras de las mujeres?”, *Revista Internacional de Género y Emprendimiento*, 14(1), 69-94. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2021-0017>
- Rodríguez, M., Poblano-Ojinaga, E., Alvarado, L., González, A., y Rodríguez, M. (2021). Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>
- Rodríguez, M., & Sánchez, L. (2023). Liderazgo estratégico y su impacto en la competitividad organizacional. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 25(3), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091147.pdf>
- Mehta, A. M., Qazi, S. Z., Haque, R., Senathirajah, A. R. B. S., Baig, W., Sajjad, R., & Rauf, A. (2025). Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated model of strategic intent and formulation in manufacturing SMES. *PLOS ONE*, 20(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325887>
- Meyer, N. y Hamilton, L. (2020). Formación empresarial de mujeres emprendedoras y su efecto en diversos factores emprendedores: evidencia de un país en desarrollo. *Revista Internacional de Estudios Económicos y Financieros*, 12(1), 135-151. <https://doi.org/10.34109/ijefs.202012109>
- Modaffari, G., & Sevilla, A. (2024). Growth Strategies for Female Startups: A Review of the Literature. *SIDREA Series in Accounting and Business Administration*, 237-252. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57193-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57193-0_13)
- Moreira, J., Marques, cs, Braga, A. y Ratten, V. (2019), “Una revisión sistemática de la literatura sobre emprendimiento e internacionalización de mujeres”, *Thunderbird International Business Review*, Wiley-Liss, 61(4), 635-648. <http://doi:10.1002/tie.22045>
- Nasir, W., Al Mamun, A., & Breen, J. (2017). Strategic orientation and performance of SMES in Malaysia. *SAGE Open*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2158244017712768>
- Noguera, M., Alvarez, C. y Urbano, D. (2013), “Factores socioculturales y emprendimiento femenino”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, (9) 2, pp.183-197, <http://doi:10.1007/s11365-013-0251-x>
- Ordoñez-Parra, Y., Bermeo-Pazmiño, V. y Pozo Rodriguez, S.E. (2024). Participación de las mujeres en las pymes en América del Sur. *Lúmina* 25(1). DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.v25.n2.5020.2024>
- QuestionPro. (s. f.). ¿Qué es un censo? QuestionPro Blog. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-censo/>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMES: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>

- Torres, M., Contreras, M. y Hernández, M. (2021). El rol de la mujer en la planeación estratégica de la empresa familiar: Estudio exploratorio. En E. Espinosa Infante (Coord.), *Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres* (pp. 235-257). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. <https://doi.org/10.24275/uama.8714.8878>
- Tutar, H., Nart, S., & Bingo“l, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
- Wambui, D. G., Mwachia, J. K., & Omido, K. H. (2024). Strategic Management Practices and Survival Rates Of Small and Medium Sized Enterprises Start-Ups In Taita Taveta County, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 2(3), 376-389. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i3.148>
- Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: The use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 44. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00232-5>
- Zhang, C. (2024). Shaping and Empowerment of Female Strategic Leadership: An Inclusive Analysis in Leadership Equality. *Journal of Education and Educational Research*, 7(2), 98-106. <https://doi.org/10.54097/x7nqdf44>

# Dinámicas evolutivas de un destino turístico: una aproximación desde la teoría de la dependencia de la trayectoria en Mazatlán, México

*Evolutionary Dynamics of tourist destination: an approach based on path dependence theory in Mazatlán, México*

*Karimen Zamora Sandoval<sup>1</sup>*

*Beatriz Adriana López-Chávez<sup>2</sup>*

*Oscar Alberto Maldonado Ibarra<sup>3</sup>*

Recibido: 3 de octubre de 2025 Aprobado: 18 de diciembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200211>

## RESUMEN

Este artículo analiza la evolución histórica del destino turístico Mazatlán, México, a partir de la teoría de la dependencia de la trayectoria. El objetivo es identificar las decisiones, eventos e inversiones que han configurado su desarrollo turístico, así como los bloqueos institucionales y oportunidades de transformación futura. Se adopta un enfoque cualitativo con base en un estudio de caso histórico-documental, que permite caracterizar cuatro fases evolutivas: preformación, creación, desarrollo y trayectoria dinámica. Los hallazgos evidencian que, si bien Mazatlán ha mostrado momentos de plasticidad territorial como la diversificación del mercado nacional y el auge inmobiliario, persisten bloqueos estructurales vinculados a la inseguridad, el deterioro urbano y la gobernanza fragmentada. El estudio concluye que, para romper con la dependencia de trayectoria negativa, es necesario implementar estrategias integrales de planeación, diversificación e innovación turística, así como fortalecer los mecanismos de gobernanza local orientados al desarrollo sostenible y resiliente.

**Palabras clave:** dependencia de la trayectoria, dinámica evolutiva, políticas públicas, sostenibilidad, turismo.

1 Autora de correspondencia. Profesora de asignatura adscrita al Departamento de Ciencias Exactas, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. ORCID:0000-0003-0758-6190 Correo electrónico: karimen.zamora@academicos.udg.mx.

2 Coordinadora de Investigación y Posgrado de la Escuela de Turismo, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID:0000-0002-4340-8714 Correo electrónico: adrianalopezc@live.com

3 Profesor de asignatura adscrito al Departamento de Artes, Educación y Humanidades, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. ORCID:0000-0002-6870-9521 Correo electrónico: oscar.maldonado@academicos.udg.mx

## ABSTRACT

This article examines the historical evolution of the tourist destination Mazatlán, Mexico, through the lens of path dependence theory. The objective is to identify the decisions, events, and investments that have shaped its tourism development, as well as the institutional lock-ins and opportunities for future transformation. A qualitative approach is adopted based on a historical-documentary case study, which allows the identification of four evolutionary phases: preformation, creation, development, and dynamic trajectory. The findings show that although Mazatlán has demonstrated territorial plasticity such as domestic market diversification and real estate growth structural barriers related to insecurity, urban decay, and fragmented governance persist. The study concludes that overcoming negative path dependence requires comprehensive planning, diversification, and tourism innovation strategies, along with the strengthening of local governance mechanisms oriented toward sustainable and resilient development.

**Keywords:** evolutionary dynamics, path dependence, public policies, sustainability, tourism.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la evolución de los destinos turísticos ha adquirido creciente relevancia en los enfoques críticos del turismo, al buscar comprender los procesos históricos, institucionales y estructurales que condicionan su desarrollo a largo plazo (Carson & Carson, 2017). Entre los marcos conceptuales más útiles destaca la teoría de la dependencia de la trayectoria (*path dependence*), que explica cómo las decisiones pasadas y las condiciones iniciales generan sendas difíciles de modificar, incluso frente a cambios significativos del entorno (Martin & Sunley, 2006; Ma & Hassink, 2013).

En el ámbito turístico, este enfoque permite entender cómo ciertos destinos consolidan estructuras institucionales, económicas y espaciales que perpetúan modelos de crecimiento poco sostenibles o escasamente innovadores (Williams, 2013; Soares, Ivars-Baidal & Gándara, 2016). A diferencia de visiones lineales o ahistóricas, la *path dependence* identifica puntos de inflexión, bloqueos institucionales y oportunidades latentes que configuran la dinámica evolutiva de los destinos (Anton-Clavé & Wilson, 2016; Johnson, 2022; Zamora & Gauna, 2024).

Mazatlán, ciudad costera del noroeste de México, constituye un caso emblemático para aplicar este marco teórico. Su trayectoria turística ha estado determinada por decisiones gubernamentales, inversiones privadas, dinámicas sociales y fenómenos exógenos desde la Revolución Mexicana hasta la reciente “narcopandemia” que han definido su modelo de desarrollo y sus márgenes de transformación (Torre & Escobedo, 2018).

A pesar de la abundante literatura sobre su desarrollo urbano y turístico, persiste un vacío teórico y empírico respecto a la comprensión de su evolución desde una perspectiva histórica e institucional. La mayoría de los estudios se enfocan en diagnósticos contemporáneos sin analizar los procesos que han condicionado su trayectoria. Este enfoque ofrece un marco valioso para examinar cómo las decisiones pasadas, las estructuras institucionales y los patrones de inversión han configurado el presente turístico y limitado su capacidad de cambio, un enfoque aún incipiente en el contexto latinoamericano.

El estudio plantea la pregunta: ¿De qué manera los procesos históricos, institucionales y económicos han configurado la trayectoria turística de Mazatlán y cómo condicionan su transición hacia un modelo más sostenible? El objetivo general es analizar la evolución del destino desde el enfoque de la dependencia de la trayectoria, identificando fases clave, eventos críticos y factores institucionales, económicos y sociales que explican su desarrollo y sus posibilidades actuales de transformación.

## MARCO TEÓRICO

El concepto de dependencia de la trayectoria (*path dependence*) se originó en la economía tecnológica a mediados de la década de 1980, destacando el papel crucial que desempeña la historia en las dinámicas económicas de las industrias (Martin & Sunley, 2006).

En el ámbito del turismo, la dependencia de la trayectoria se manifiesta en la influencia decisiva que ejercen las decisiones del pasado sobre las oportunidades de desarrollo futuro de un destino. Este fenómeno tiene importantes implicaciones para su evolución y sostenibilidad, ya que condiciona tanto el crecimiento económico como la capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos (Beerli & Martín, 2004; Dredge & Jenkins, 2003; Martin & Sunley, 2006; Ma & Hassink, 2013; Carson & Carson, 2017; Ritchie & Crouch, 2003; Soares et. al. 2016). Se identifican cuatro fases evolutivas que orientan el análisis del caso de estudio:

1. *Preformación*: En esta fase inicial se analizan los antecedentes históricos, políticos y económicos que sentaron las bases del destino turístico. Su aplicabilidad empírica radica en identificar decisiones tempranas tales como políticas de desarrollo urbano, inversiones iniciales en infraestructura o estrategias de promoción que definieron la orientación del turismo local (Dredge & Jenkins, 2003).
2. *Creación de la Trayectoria*: Se aplica empíricamente mediante el estudio de la consolidación institucional y de la oferta turística. Esto incluye analizar la expansión de la infraestructura, los programas de promoción turística y la formación de una imagen de destino. En términos prácticos, permite rastrear cómo se consolidan los productos turísticos dominantes (por ejemplo, el turismo de sol y playa) y cómo se establecen los actores clave del sistema turístico (Beerli & Martín, 2004).



3. *Desarrollo de la Trayectoria*: analiza cómo decisiones pasadas influyen en el crecimiento y los bloqueos actuales. Evalúa políticas que perpetúan modelos, intereses que frenan la innovación y dependencias de mercados. En Mazatlán, esto se refleja en la persistencia del turismo tradicional, basado en la estacionalidad y mercados limitados, lo que restringe la adaptación a nuevas demandas (Ritchie & Crouch, 2003).
4. *Trayectoria como Proceso Dinámico*. Esta etapa se aplica a través del análisis de crisis, transformaciones y estrategias de renovación del destino. Permite identificar momentos de cambio provocados por factores externos (crisis económicas, inseguridad, pandemias) o internos (innovación institucional, diversificación de productos). Empíricamente, se evalúa si el destino sigue una trayectoria de estancamiento, manteniendo estructuras rígidas, o una de adaptación e innovación, generando procesos coevolutivos entre sectores y promoviendo modelos más sostenibles (Beerli & Martín, 2004; Ma y Hassink, 2013).

A diferencia del “ciclo de vida” de Butler, que describe cómo cambia el turismo en función del mercado, la teoría de la dependencia de la trayectoria explica por qué y cómo esos cambios ocurren (o no ocurren), considerando los condicionantes históricos e institucionales que configuran las decisiones locales.

Su principal aporte radica en ofrecer una visión más estructural y contextual, capaz de identificar los mecanismos de bloqueo institucional, las inercias económicas y los momentos críticos que explican la persistencia o transformación de un modelo turístico. Mientras Butler ayuda a diagnosticar la etapa del ciclo en que se encuentra un destino, la dependencia de la trayectoria permite entender las causas profundas de su posición actual y sus posibilidades reales de cambio.

En el caso de Mazatlán, esta perspectiva permite ir más allá de clasificar al destino como “en estancamiento”, y analizar cómo decisiones históricas, estructuras institucionales y políticas turísticas han limitado o posibilitado su capacidad de adaptación hacia modelos más sostenibles y resilientes.

## ESTUDIO DE CASO

Mazatlán, ubicado en el estado de Sinaloa, al noroeste de México, se sitúa sobre la costa del océano Pacífico y cuenta con aproximadamente 80 kilómetros de litoral (ONU Hábitat, 2018). Su perfil económico y turístico lo posiciona como el segundo municipio más relevante del estado. En 2020, su población ascendía a 501,441 habitantes, según el INEGI (2020).

El turismo representa una de las principales fuentes de ingresos para la ciudad. El segmento dominante es el turismo de sol y playa, complementado por una oferta creciente en turismo gastronómico y náutico. Asimismo, Mazatlán presenta un alto potencial para diversificar su mercado con modalidades como el turismo de aventura, boutique y de negocios. De acuerdo con la Secretaría de Turismo de Sinaloa (2022), la derrama económica generada por esta actividad



supera los 10 mil millones de pesos anuales, proveniente principalmente de la hotelería, la gastronomía y servicios complementarios como transporte, comercio y actividades recreativas.

Eventos de alto impacto también han consolidado el posicionamiento turístico de Mazatlán. El Carnaval, por ejemplo, genera cada año un repunte significativo en la economía local, con la creación de empleos temporales y permanentes. De manera destacada, el 8 de abril de 2024, el puerto fue escenario del Eclipse Solar Total, atrayendo a más de 250,000 visitantes y generando una derrama económica estimada en 1,000 millones de pesos (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2024).

Durante los años dorados del turismo en Mazatlán, que abarcaron las décadas de 1950, 1960 y hasta 1974, más del 70% de los visitantes al puerto eran turistas extranjeros (turismo receptivo), mientras que el turismo nacional (turismo interno) representaba menos del 30%. Sin embargo, a partir de 1975, esta tendencia se invirtió, marcando el inicio de Mazatlán como un destino con mayor demanda entre los turistas nacionales. La evolución de esta transformación puede observarse en la Tabla 1, que muestra la afluencia turística y los porcentajes de ocupación hotelera en intervalos de cinco años entre 1970 y 2023.

Tabla 1 Afluencia de turistas de Mazatlán y porcentaje de ocupación hotelera (1970-2023)									
Año	Llegadas		Internacionales			Nacionales			% De ocupación hotelera
	Total	TCMA	Total	TCMA	%	Nacionales	TCMA	%	
1970	395,786		293,258		74.10	102,528		25.9	*
1975	467,700	3.4	154,900	-12.0	33.12	312,800	25.0	66.9	60.9
1980	605,600	5.3	200,800	5.3	33.16	404,800	5.3	66.8	61.5
1985	819,300	6.2	198,500	-0.2	24.23	620,800	8.9	75.8	54.4
1990	876,000	1.3	243,916	4.2	27.84	632,168	0.4	72.2	52.0
1995	702,955	-4.3	159,305	-8.2	22.66	543,648	-3.0	77.3	42.3
2000	991,330	7.1	190,872	3.7	19.25	800,458	8.0	80.7	45.6
2005	988,668	-0.1	190,500	0.0	19.27	798,168	-0.1	80.7	50.6
2010	1,603,808	10.2	422,782	17.3	26.36	1,181,026	8.2	73.6	48.2
2015	1,981,883	4.3	269,445	-8.6	13.60	1,712,438	7.7	86.4	59.0

Tabla 1

Afluencia de turistas de Mazatlán y porcentaje de ocupación hotelera (1970-2023)

Año	Llegadas		Internacionales			Nacionales			% De ocupación hotelera
	Total	TCMA	Total	TCMA	%	Nacionales	TCMA	%	
2020	2,514,819	4.9	690,413	20.7	27.45	1,824,406	1.3	72.5	39.0
2023	2,562,731	0.6	474,769	-11.7	18.53	2,087,962	4.6	81.5	67.0

Fuente: elaboración propia con datos de DataTur (2024) y CIEGSIN (2024).

Nota: Para calcular la tasa de crecimiento medio anual, se tomó en cuenta el crecimiento registrado en intervalos de cinco años.

\*Sin registro oficial.

Además de 1975, otro periodo de inflexión en el turismo de Mazatlán se dio entre 1990 y 1995, cuando las llegadas de visitantes registraron una disminución promedio anual del 4.3%. En ese lapso, el turismo internacional cayó un 8.2%, mientras que el nacional disminuyó un 3%. De manera más reciente, a partir de 2023, se observa una nueva contracción del turismo receptivo del 11.7%, tendencia que se profundizó en los años posteriores debido al incremento de la violencia asociada al crimen organizado en la región. Estos aspectos serán abordados con mayor detalle en el apartado de resultados.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio adopta un enfoque cualitativo mediante un método de estudio de caso simple (Creswell, 2012), orientado a comprender la complejidad del fenómeno desde una perspectiva histórica y analítica. El objetivo es analizar las etapas evolutivas de un destino turístico costero bajo el enfoque teórico de dependencia de la trayectoria (path dependence). El caso de estudio corresponde a Mazatlán, con el propósito de explicar los procesos que han guiado su desarrollo, los factores impulsores de cada fase, las condiciones que han moldeado su trayectoria y las capacidades que sustentan su competitividad turística.

Se emplearon fuentes secundarias de datos cualitativos y cuantitativos: artículos académicos, libros, informes gubernamentales, estadísticas oficiales, periódicos y sitios especializados (ONU-Habitat, DataTur, INEGI). La búsqueda bibliográfica se realizó en la biblioteca digital de la Universidad de Guadalajara, utilizando bases multidisciplinarias como Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Google Scholar y RedAllyC, con los términos *path dependence*, *destinos turísticos* y *Mazatlán*, para el periodo 2000–2025.

Los criterios de inclusión consideraron textos en español o inglés, de libre acceso y con pertinencia temática; se excluyeron los duplicados o de acceso

restringido. De forma complementaria, se utilizaron herramientas de inteligencia artificial: ResearchRabbit y Elicit para optimizar la búsqueda y visualizar relaciones entre autores y artículos. Con ResearchRabbit se construyó una red de 46 artículos sobre dependencia de la trayectoria en destinos turísticos (ver Anexo 1), revisados manualmente para evaluar su pertinencia y calidad metodológica.

Mediante Elicit, se generó un reporte con 50 artículos que permitió contrastar hallazgos empíricos, revisiones teóricas y documentos institucionales, identificando coincidencias y divergencias en los enfoques. Finalmente, se recopilaron datos complementarios de organismos nacionales e internacionales como la Secretaría de Turismo (SECTUR), el Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México (DataTur), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Índice Básico de las Ciudades Prósperas (CPI) de ONU-Hábitat, y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

## **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

En este apartado se analiza la dinámica evolutiva de Mazatlán, en el marco del modelo de dependencia de la trayectoria. El proceso evolutivo se aborda desde 1920 hasta 2024, distinguiendo las fases de la trayectoria con base en la oferta turística (incluyendo la construcción de hoteles, condominios e infraestructura turística), así como en los cambios institucionales o políticas implementadas. Este análisis se relaciona con la evolución de la demanda turística, reflejada en la afluencia de visitantes a lo largo del tiempo. Además, se discuten las limitaciones del estudio y las posibles direcciones para futuras investigaciones.

### **1. Fase de la preformación de la trayectoria (Finales de 1800 hasta 1950)**

Mazatlán, fundado en 1531, surgió como un pequeño puerto pesquero cuya economía se sustentaba en la pesca, el comercio de productos básicos y herramientas de trabajo, así como en el abastecimiento de insumos para las minas de la región. Su agricultura, todavía incipiente, se destinaba principalmente al autoconsumo (Nava, 2013).

Sin embargo, fue hasta la década de 1950 cuando la economía mazatleca experimentó un notable repunte al consolidarse su puerto como centro de una intensa actividad pesquera. La prosperidad derivada de la pesquería del camarón impulsó la creación de astilleros y la instalación de industrias procesadoras de productos marinos, generando así un nuevo ciclo de desarrollo económico. A la par, la industrialización de otras especies, como el atún y la sardina, fortaleció aún más la estructura productiva de la ciudad (Beraud, Covantes y Beraud, 2009).

En 1899, la sociedad mazatleca dio un paso trascendental al organizar formalmente las fiestas del Carnaval e institucionalizarlas. Este hecho marcó un hito que convirtió al puerto en un atractivo creciente para turistas que llegaban con el exclusivo propósito de disfrutar y divertirse (Santamaría, 2009).

Durante esta etapa, comenzó a fomentarse el turismo, inicialmente de manera espontánea y, posteriormente, con mayor planeación gracias a empresas y grupos provenientes de Estados Unidos. La Southern Pacific Company, una importante red ferroviaria estadounidense, conectaba Nogales con destinos turísticos como Guaymas y Mazatlán. La empresa tenía la intención de desarrollar estos lugares como destinos de playa, aunque sus esfuerzos se vieron interrumpidos por el estallido de la Revolución Mexicana (Santamaría, 2009).

Al finalizar este conflicto armado, se retomaron las iniciativas turísticas. En ese entonces, Mazatlán estaba conectado con el norte de México tanto por vías marítimas como ferroviarias, lo que favoreció su desarrollo como destino turístico. Este crecimiento fue impulsado principalmente por particulares, sin la intervención ni del gobierno federal, estatal o municipal en la promoción del turismo.

En la década de 1920, Mazatlán contaba con cuatro hoteles de categoría internacional. El primero en inaugurarse frente al mar fue el Hotel Belmar, en 1922, seguido por el Hotel Central en 1923. Posteriormente, abrieron sus puertas el Hotel San José y el Hotel de France, cuatro y tres años después, respectivamente. Ubicados en el Paseo Olas Altas, punto de partida de la industria turística del puerto. Además, se sumó el Motel Los Arcos, acompañado de diversas pequeñas pensiones y casas de asistencia, entre las que destacaba la casa de huéspedes Briggs (Santamaría, 2009).

Después de la Segunda Guerra Mundial y con el despegue de la aviación moderna, comenzó una etapa de desarrollo significativo en el turismo global, marcada por el auge del turismo de masas. En 1948, la apertura de la Carretera Internacional México 15, también llamada México-Nogales, junto con el crecimiento de la aviación comercial durante las dos décadas posteriores, contribuyó al reconocimiento del Carnaval de Mazatlán y al incremento de su actividad turística. Estos avances facilitaron la llegada de visitantes, especialmente norteamericanos, quienes ya desde 1946 habían comenzado a explorar la región en caravanas de casas rodantes (Molina, 2007).

Durante este periodo, la ausencia de planes de ordenamiento urbano, así como de políticas de desarrollo turístico o territorial, tanto a nivel regional como nacional, evidenciaba la falta de un eje rector que guiara el crecimiento y definiera el futuro del destino turístico.

## **2. Fase de creación de la trayectoria (1950-1974)**

Mazatlán en los años cincuenta se destacaba como un destino turístico caracterizado por una modesta oferta turística. Aunque esta tendencia se mantuvo durante varios años, en esa época también se construyeron importantes establecimientos como el hotel Freeman en 1953, el Playa en 1955 y el De Cima en 1957, marcando un desarrollo significativo en la oferta turística de la ciudad.

Estos hoteles sentaron las bases de lo que más tarde se conocería como la Zona Dorada (Velarde, Olmos & Obombo, 2021).

Poco tiempo después surgieron hoteles como El Dorado, Aqua Marina, Las Arenas, Sands, Olas Altas, Apartamentos Lido, Balboa Club, Motel del Sol y el Motel y Tráiler Park Las Palmas. A estos se sumaron otros establecimientos emblemáticos, entre ellos la Posada Colonial, Avenida, Milán, Central, Tropical Santa Anita, Morales, Pensión México, Flamingos y Vialta, entre otros (Santamaría, 2009).

Durante las décadas de 1920 y 1930, los primeros hoteles de Mazatlán fueron construidos con financiamiento de capital extranjero. Sin embargo, en años posteriores, muchos de los nuevos desarrollos hoteleros se llevaron a cabo gracias a inversiones locales. Estos recursos provenían principalmente de la industria pesquera, especialmente de la exportación de camarón, un producto emblemático de la región cuya consolidación tuvo lugar en la década de 1930 y que se convirtió en la base de la economía mazatleca durante los años cuarenta (Nava, 2013).

Las ganancias generadas por esta actividad económica se destinaron al desarrollo de infraestructura hotelera, impulsando significativamente el crecimiento del turismo en Mazatlán. De esta forma, el puerto comenzó a experimentar un desarrollo más autónomo y endógeno (Santamaría, 2009).

Si bien este modelo tuvo un impacto menor en el turismo nacional en comparación con otros destinos, contribuyó notablemente a mejorar el nivel de vida de la economía local, ya que los capitales generados se reinvertieron en la ciudad, en lugar de fluir hacia el exterior, como sucedía en otros destinos turísticos tradicionales como Acapulco.

La década de 1960 marcó un periodo decisivo en la consolidación de Mazatlán como un destino turístico de alcance internacional. La inauguración del nuevo Aeropuerto Internacional Rafael Buelna en 1969 facilitó la llegada de turistas nacionales e internacionales, impulsando significativamente el desarrollo de su infraestructura turística (Morales, 2015). Asimismo, la ciudad ganó notoriedad global al convertirse en escenario de rodaje de diversas películas y programas de televisión, atrayendo a celebridades y proyectando su imagen a nivel internacional (Ceballos, 2021).

Entre la década de 1960 y 1975, Mazatlán vivió un auge turístico impulsado por la llegada estacional de spring breakers de la generación hippie. Este fenómeno alentó la construcción de hoteles, restaurantes y agencias de viajes, marcando el primer ciclo de expansión turística en el puerto, caracterizado por una mayor afluencia de visitantes extranjeros (Ceballos, 2021).

En 1970, coincidiendo con el Mundial de Fútbol en México, Mazatlán recibió a 395,786 turistas y celebró el inicio de su primer vuelo directo a Los Ángeles. Durante esa misma década, la ciudad experimentó un auge en la construcción de hoteles de categoría internacional, como el Camino Real, el Holiday Inn y el Cid Resorts, entre otros.

En 1973, Mazatlán se consolidó como el segundo destino de sol y playa más importante de México. Ese mismo año se inauguró la avenida Camarón Sábalo conocida como la Zona Dorada, una nueva franja especializada en turismo donde se erigieron diversos hoteles, restaurantes, agencias, casas de cambio, tiendas de souvenir, entre otros (Brito & Cànoves, 2019).

Junto a la Zona Dorada comenzaron a desarrollarse fraccionamientos dirigidos a las clases medias y altas de Mazatlán, diseñados al estilo norteamericano, con terrenos amplios, patios, jardines y sin bardas, siguiendo un modelo similar al estilo californiano. Entre los ejemplos destacados se encuentran los fraccionamientos El Dorado, El Sábalo y El Cid, todos ubicados en las inmediaciones de la zona turística.

Durante la fase de creación de su trayectoria, Mazatlán registró un crecimiento poblacional superior al 4% anual (INEGI, 2024), impulsado por el desarrollo turístico, la llegada de nuevos residentes y la diversificación económica, consolidándose como un importante polo de desarrollo regional en la costa de Sinaloa.

### **3. Fase de desarrollo de la trayectoria (1975-2004)**

Esta etapa estuvo acompañada por un antecedente de planeación territorial que se remonta a 1976, con la aprobación de la Ley de Asentamientos Humanos, la cual asumió la responsabilidad de planificar y regular el desarrollo urbano regional. A partir de esta ley, se aprobó el primer Plan de Desarrollo Urbano, un documento rector que estableció las bases para el crecimiento de la ciudad y su entorno. No obstante, dicho plan no integraba de manera articulada la planeación de la actividad turística, lo que limitó la capacidad del destino para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Si bien este periodo estuvo marcado por una intensa inversión que impulsó un acelerado desarrollo en la construcción de hoteles, comercios y restaurantes, acompañado por un aumento en el número de aerolíneas estadounidenses con vuelos directos a Mazatlán, la estrategia de competir mediante precios bajos redujo el atractivo del destino para los turistas de altos ingresos. Estos comenzaron a preferir enclaves más exclusivos como Puerto Vallarta y los Centros Integralmente Planeados (CIPs) de Cancún e Ixtapa. Esta pérdida de competitividad se acentuó durante la década de los ochenta, con el posicionamiento de Los Cabos como un nuevo destino de lujo.

A este deterioro en el perfil turístico se sumó una drástica caída en la afluencia de visitantes extranjeros en 1975, cuando las llegadas descendieron de 604,277 en 1974 a apenas 154,900. Este desplome fue consecuencia de la primera crisis económica de los años setenta, durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez, y se vio agravado por el impacto del huracán Olivia en octubre del mismo año, que causó severos daños en viviendas e infraestructura pública, con un costo estimado de 50 millones de pesos (Santamaría, 2009).

A partir de 1983, Mazatlán enfrentó una etapa de estancamiento en los ámbitos turístico, económico y urbano. Se intentó revertir esta situación a inicios de la década de 1990 con la construcción de la Marina. Sin embargo, debido a la crisis de 1995, la obra quedó inconclusa, lo que también frenó el desarrollo urbano de la ciudad.

Entre 1990 y 1995, se registró una disminución promedio anual del 4.3% en las llegadas de turistas a Mazatlán. El turismo internacional cayó un 8.2%, mientras que el nacional disminuyó un 3%. Al cierre del mandato de Carlos Salinas de Gortari, la crisis económica culminó en el llamado “error de diciembre” de 1994, marcando el inicio de serias dificultades para el gobierno de Ernesto Zedillo.

El desarrollo del modelo turístico en Mazatlán tomó impulso a finales de la década de 1990 con la construcción de la Marina Mazatlán y la apertura de hoteles como Pueblo Bonito Emerald Bay, El Cid Marina Beach, Hotel Riu Emerald Bay, Park Royal Mazatlán y Costa de Oro Beach Hotel, los cuales sumaron 3,200 unidades de hospedaje (Ramírez & García, 2006).

Asimismo, la incorporación de desarrollos residenciales como Puesta del Sol, Marina El Cid y Torre Península añadió una nueva dimensión al turismo local. La construcción de una marina para yates privados marcó el inicio de un segmento turístico emergente en la región, enfocado en el turismo náutico y de alto poder adquisitivo.

A finales de la década de 1990, surgieron nuevas formas de turismo impulsadas por dos modelos que habían comenzado a consolidarse en México: el tiempo compartido, que se había extendido desde la década de 1980 y se basa en la compra anticipada de estadias, y el modelo “todo incluido” (all-inclusive). Ambos esquemas complementaron, pero también compitieron, con los métodos tradicionales de gestión hotelera (Velarde et al., 2021).

El crecimiento del segmento de departamentos como segunda residencia fue notable, integrándose al turismo mediante el sistema de “condo-hoteles”. En este modelo, las empresas administradoras de propiedades asumieron un rol clave como prestadoras de servicios turísticos, ofreciendo el uso completo de las unidades habitacionales bajo esquemas flexibles y orientados al mercado vacacional (Velarde et al., 2021).

Por otro lado, los momentos de crisis en 1994 y 2008 provocaron devaluación de la moneda, lo que benefició el incremento en el número de visitantes. La crisis económica del país dio por resultado que muchas empresas se declararan en insolvencia, por tal motivo, el gobierno instrumentó el rescate denominado Fondo Bancario de Protección del Ahorro (Fobaproa), sistema para pagar las deudas de las empresas que absorbería el gobierno, ampliando la deuda pública.

Dentro de estas empresas se encuentran instituciones bancarias y empresas desarrolladoras, que para el caso del turismo de Mazatlán afectó al Grupo Mayan, constructor de la Marina Mazatlán. Dentro de la ampliación de la Marina Mazatlán se tenía el proyecto de construir la zona residencial Marina Mazatlán

II en la zona del estero del Yugo, pero debido a la crisis económica el proyecto no se realizó, quedando el área natural en una condición de enorme fragilidad.

En 1998 se constituye el Fideicomiso de turismo de Mazatlán para administrar el impuesto sobre hospedaje, administrado por el Gobierno del Estado y se decidió que todos los recursos fueran utilizados en la promoción del destino en operación con un comité con la participación mayoritaria de representantes gubernamentales y en menor proporción de iniciativas privadas (Santamaría, 2009).

El periodo de Desarrollo de la trayectoria, tiene como principal atributo la concentración espacial de la actividad turística en Mazatlán, con un proceso de ampliación de la influencia en la economía local, que a su vez denota una creciente de efectos (externalidades) positivos, con la ampliación de emprendimientos hoteleros y un nuevo mercado de turismo en el tiempo compartido además de una activación significativa en la construcción de condominios como segunda residencia (Ma & Hassink, 2013).

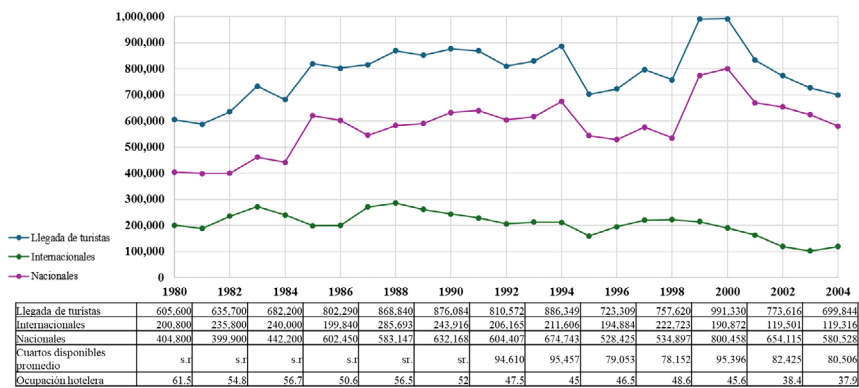
A su vez existe una marcada tendencia a ser evidentes los efectos (externalidades) negativas, con la incapacidad de absorber la creciente oferta de mano de obra, que en su gran mayoría es no calificada, pero también con un crecimiento urbano desmedido, que la ciudad no tiene capacidad para atender las nuevas demandas de una población en constante crecimiento y por tanto portadora de nuevas necesidades sociales y económicas.

La demanda turística experimentó cambios significativos durante el periodo analizado. En 1980, se registraron 605,600 turistas, cifra que aumentó a 876,084 en 1990, de los cuales el 67% eran nacionales y el 33% extranjeros. Para el año 2000, el número de turistas alcanzó los 991,330, lo que representó un crecimiento medio anual del 1.2% en comparación con 1990. Sin embargo, el turismo internacional presentó una disminución promedio anual del 2.4% durante este periodo.

Entre 2000 y 2004, la tendencia general fue negativa en el número de llegadas, tanto nacionales como internacionales. En 2001, se registró una caída del 15.9%, seguida de disminuciones del 7.2% en 2002, 6.1% en 2003 y 3.7% en 2004. Estas reducciones fueron más pronunciadas en el turismo internacional, con una contracción del 27% en 2002. En la gráfica 1 se muestra la afluencia de turistas a hoteles de 1 a 5 estrellas, los cuartos disponibles y el porcentaje de ocupación hotelera para el periodo que abarca esta fase de desarrollo del destino.



**Gráfica 1**  
Afluencia turística, cuartos disponibles y porcentaje de ocupación hotelera en  
hoteles de 1 a 5 estrellas en Mazatlán (1980-2004)



Fuente: Elaborado por los autores con datos de DataTur (2024) y CIEGSIN (2024).

\* s.r. Sin registro oficial.

**4. Trayectoria como proceso dinámico (2005-2024)**

Tras un prolongado periodo de estancamiento entre 1983 y 2004, Mazatlán inició en 2005 una nueva etapa de desarrollo económico y urbano. La culminación del proyecto de la Marina Mazatlán generó un renovado optimismo e incentivó importantes inversiones en la región, especialmente en el sector inmobiliario y turístico. Este impulso se tradujo en un auge de la construcción de condominios, particularmente en la zona de Cerritos, lo que marcó el inicio de un nuevo dinamismo en el desarrollo urbano de la ciudad.

Entre 2006 y 2010, Mazatlán experimentó un boom inmobiliario caracterizado por la proliferación de fraccionamientos, cotos y complejos de condominios, que respondían a la creciente demanda habitacional. En 2010, el anuncio del proyecto de la autopista Mazatlán–Durango atrajo una fuerte inversión, reforzando la expansión del sector inmobiliario y estimulando el crecimiento poblacional (Lara y Manríquez, 2020).

En este contexto, se formuló el Plan Director de Desarrollo Urbano 2005–2015, con el objetivo de ordenar el crecimiento urbano, dotar a la ciudad de infraestructura y servicios modernos que favorecieran la inversión productiva y el empleo, y mejorar la calidad de vida de una población en expansión. No obstante, aunque el plan contemplaba acciones de mejoramiento urbano y ambiental, muchas de ellas no llegaron a concretarse. Actualmente, Mazatlán mantiene esta dinámica de desarrollo y expansión inmobiliaria, pero continúa

enfrentando los mismos desafíos en materia de ordenamiento territorial y planeación urbana (Lara y Manríquez, 2020).

El crecimiento turístico de Mazatlán ha generado desafíos ambientales como la presión sobre los recursos naturales, la contaminación costera y la degradación de ecosistemas (Brito y Cànoves, 2019). La expansión urbana asociada ha intensificado estos impactos, impulsando la adopción de iniciativas locales para promover un turismo responsable y sostenible.

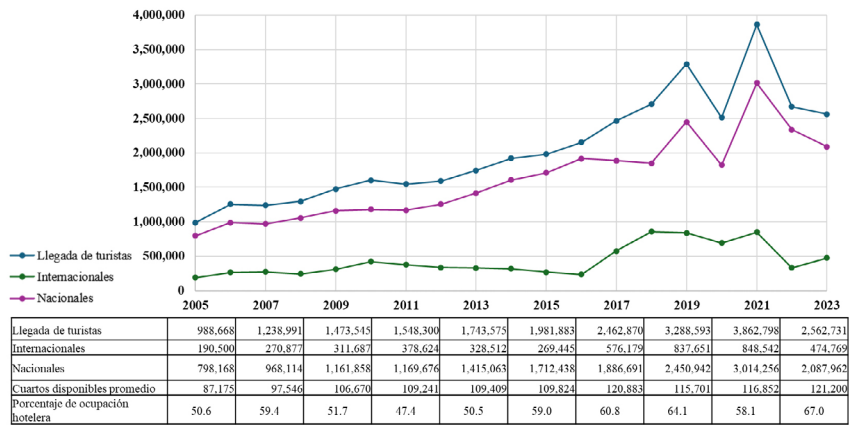
En este contexto, el concepto de capacidad de carga turística resulta fundamental para la gestión sostenible de los destinos, pues define el límite de visitantes que un lugar puede recibir sin ocasionar impactos negativos en el medio ambiente, el entorno sociocultural ni en la calidad de la experiencia turística. Diversos autores (Beraud, Covantes y Beraud, 2009; Aguilar-Calderón et al., 2025) destacan la necesidad de integrar este enfoque en la planificación del desarrollo turístico, a fin de equilibrar la expansión de la infraestructura hotelera y los nuevos proyectos inmobiliarios con la conservación ambiental y el bienestar de la población local.

El estudio de Aguilar-Calderón et al. (2025) evidencia que la capacidad de carga efectiva de Mazatlán ha disminuido de forma notable entre 2005 y 2025, con una proyección de reducción del 69 % hacia 2050 si se mantienen los actuales niveles de uso. Durante los periodos de mayor afluencia turística se registran situaciones de saturación que comprometen la integridad ecológica, la calidad de los servicios y la satisfacción de los residentes. Estos resultados subrayan la urgencia de incorporar criterios sociales, ambientales y de gobernanza en la evaluación de la capacidad de carga, así como de fortalecer las políticas de ordenamiento territorial y restauración costera para evitar impactos irreversibles.

Experiencias de otros destinos, como Cancún, demuestran que la falta de control sobre la capacidad de carga puede llevar a la pérdida de sustentabilidad ambiental, económica y cultural (Coy, 2016). Por ello, integrar este enfoque en la planificación turística de Mazatlán resulta esencial para garantizar un desarrollo equilibrado y sostenible a largo plazo.

Tras la crisis financiera global de 2008, que tuvo su origen en países emisores como Estados Unidos y Canadá, Mazatlán experimentó una recuperación notable en 2009. Ese año, la llegada de turistas internacionales a hoteles de 1 a 5 estrellas aumentó de 240,764 en 2008 a 311,687, reflejando una recuperación significativa. Esta tendencia positiva se mantuvo en 2010, con un crecimiento del 35.6%. No obstante, en 2011 se registró una disminución del 10.4%, seguida por una caída adicional del 11.2% en 2012 (ver gráfica 2).

**Gráfica 2**  
Afluencia turística, cuartos disponibles y porcentaje de ocupación hotelera en  
hoteles de 1 a 5 estrellas en Mazatlán (2005-2023)



Fuente: Elaborado por los autores con datos de DataTur (2024) y CIEGSIN (2024).

Los episodios de violencia e inseguridad registrados entre 2008 y 2011 tuvieron un impacto profundamente negativo en la actividad turística. En 2010, Mazatlán fue clasificada como la novena ciudad más peligrosa del mundo, mientras que Culiacán, la capital de Sinaloa, ocupó el octavo lugar, según el “Ranking de las 50 ciudades más violentas del mundo” (2010), basado en la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes. Este contexto afectó gravemente la imagen de la región y dificultó el desarrollo del sector turístico (Santamaría & Flores, 2012). La ola de violencia a causa de la denominada “guerra contra el narcotráfico” prevalecía en la cobertura mediática de México y el mundo, lo que provocó que las visitas internacionales decrecieran en los años subsecuentes hasta 2017, y que prácticamente desaparecieran los cruceros durante 2012 y 2013 (Nava, 2013; Peinado, 2017).

En cuanto a la demanda de visitantes nacionales, aunque experimentó una ligera disminución del 1% en 2011, debido a la violencia registrada en Sinaloa, ha mostrado un crecimiento constante en casi todos los periodos. Un acontecimiento importante fue la construcción de la carretera Mazatlán-Durango, inaugurada en 2014. Este proyecto superó todas las expectativas y proyecciones turísticas previas, impulsando un desarrollo turístico sin precedentes en Mazatlán, gracias al flujo constante de visitantes nacionales provenientes de estados como Durango, Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Zacatecas, entre otros (Ceballos, 2021).

La carretera no solo incrementó el número de turistas nacionales con un aumento del 13.4% en 2014, sino que también introdujo una nueva dinámica: el turismo de fin de semana, algo inusual en Mazatlán hasta entonces, salvo

durante los puentes vacacionales. Este cambio trajo consigo una ola de inversiones enfocadas en la construcción de condominios, generando una auténtica “fiebre” inmobiliaria.

Estos desarrollos no se limitaron a las zonas tradicionalmente turísticas, sino que también se extendieron a colonias de clase media y media alta. Muchos pobladores locales y residentes de la región de Sinaloa comenzaron a adquirir condominios con el propósito de rentarlos a turistas nacionales y extranjeros, utilizando plataformas como Airbnb y redes sociales. Este modelo promovió un tipo de turismo alternativo que no dependía de los hoteles, consolidando los condominios como una opción clave para el hospedaje en el destino (Ceballos, 2021).

Este fenómeno contribuye a la democratización del ingreso al permitir que familias y diversos sectores sociales se beneficien económicamente. Sin embargo, también plantea desafíos para las finanzas públicas, ya que muchos de estos condominios particulares no están sujetos al pago de impuestos correspondientes. En el ámbito urbanístico, se observa un notable crecimiento en la construcción de condominios, con desarrollos extendiéndose por toda la ciudad. Esta expansión ha generado una sobreoferta en el mercado inmobiliario, transformando significativamente el paisaje urbano de Mazatlán.

Por otra parte, la infraestructura hotelera tradicional en Mazatlán está envejecida y requiere una intervención profunda para recuperar su competitividad. Los hoteles construidos en la década de 1970 llevan más de 45 años en operación, y sus remodelaciones no han impactado significativamente en su participación en el mercado. Los proyectos de intervención para mejorar la competitividad turística de Mazatlán, como el Plan de Desarrollo Turístico de Mazatlán 2015-2030 (Sectur, 2019), no han recibido el apoyo financiero necesario para su implementación.

Desde 2010, se ha dado un nuevo impulso a la construcción de desarrollos inmobiliarios en áreas como el Centro Histórico y la Zona Dorada, que han experimentado una transformación urbana hacia una vivienda vertical y multifamiliar, particularmente de segunda residencia. En 2015, llegó Airbnb a Mazatlán, y para 2019 ya contaba con más de 4,000 rentas activas en el destino, principalmente en el Centro Histórico y la Zona Dorada (Brito & Cànoves, 2019).

El modelo neoliberal ha dejado al Estado sin capacidad para implementar acciones de planificación económica o de apoyo financiero a destinos turísticos como Mazatlán. Sin embargo, han surgido nuevas formas de negocio en el turismo a través de plataformas digitales, que también están siendo utilizadas por empresas hoteleras y no hoteleras.

Estas perturbaciones requieren mecanismos de regulación, entendiendo que hay procesos innovadores en marcha. Los actores deben encontrar fórmulas de recombinación que permitan mantener la competitividad del destino,

colaborando adecuadamente para asegurar la viabilidad de Mazatlán (Soares et al., 2016).

En 2020 y 2021 a pesar de los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, Mazatlán recibió en promedio más de 3 millones de turistas, una cifra que se esperó incrementar con la recuperación del sector turístico global (Secretaría de Turismo de Sinaloa, 2022). La infraestructura turística de Mazatlán, que incluye una amplia gama de alojamientos y servicios, ha sido un factor clave en atraer y mantener este alto nivel de afluencia.

Sin embargo, la pandemia que mayor ha impactado negativamente para el crecimiento del turismo sobre todo extranjero ha sido la “narcopandemia”. La presencia del narcotráfico y la violencia asociada a las actividades de organizaciones criminales generan una percepción de inseguridad que puede disuadir a los turistas de visitar ciertos destinos (Torre y Escobedo, 2018).

La violencia registrada en 2024, que se ha extendido al 2025 en Sinaloa como resultado del conflicto entre los grupos conocidos como “Los Chapitos” y “Los Mayos,” ha tenido impactos significativos en Mazatlán, afectando tanto al sector turístico como a la percepción de seguridad en la región. Estos efectos se manifiestan en varios ámbitos, incluyendo la deterioración de la imagen turística, la disminución de la afluencia de visitantes, especialmente del turismo receptivo, y un impacto económico y social profundo que pone en riesgo el desarrollo sostenible del destino.

Estos hallazgos son coincidentes con los de Alcalá (2022) quien encuentra en Mazatlán entre 2005 y 2012 una etapa de desarrollo del destino y de 2013 a 2018 una etapa de rejuvenecimiento, fundamentado en la teoría del ciclo de vida del destino turístico (Butler, 1980) y basado en indicadores como llegadas, desarrollo de infraestructura de servicios turísticos y conectividad.

Por otra parte, el proceso dinámico de esta fase también coincide con los hallazgos de López (2018) quien encuentra de 2004 hasta 2018 una fase de madurez en Mazatlán, caracterizado por la coexistencia de diferentes etapas dentro del destino, y de 2016 a 2018 una etapa de estancamiento en el sistema turístico derivado de la persistencia al cambio social; pues si bien, los indicadores de afluencia, cuartos disponibles y desarrollo de atractivos indican un importante aumento, se encontró equipamiento poco competitivo, atractivos naturales como playas en estado de declive, advertido recientemente por otro estudio (Aguilar et al., 2025), productos poco diversificados, demanda turística polarizada y percepciones locales de bajos beneficios.

## **CONCLUSIÓN**

La teoría de la dependencia de la trayectoria plantea que las decisiones tomadas en el pasado generan rutas institucionales y estructurales difíciles de modificar, porque consolidan intereses, infraestructuras y modelos de desarrollo que tienden a reproducirse. Mazatlán confirma esta lógica en varios aspectos:

1. *Estructura rígida del modelo sol y playa*: desde los años 60 y 70, la consolidación de la Zona Dorada, el auge inmobiliario y la concentración en turismo extranjero establecieron una senda de especialización difícil de revertir.

2. *Bloqueos estructurales*: los problemas de inseguridad, deterioro urbano y falta de coordinación institucional son herencias directas de decisiones pasadas mal articuladas.

3. *Dependencia del turismo*: la pérdida del turismo internacional y la vulnerabilidad frente a crisis globales revelan la inercia de un modelo dependiente del contexto externo.

El caso de Mazatlán encarna la persistencia de un sendero de desarrollo dependiente, marcado por la inercia institucional, la rigidez del modelo turístico y la continuidad de errores de planeación que han limitado su capacidad de innovación. Sin embargo, el caso también desafía o matiza la teoría de la dependencia de la trayectoria, al mostrar que las trayectorias no son completamente deterministas.

La plasticidad temporal mostrada durante la reactivación del turismo nacional tras la construcción de la carretera Mazatlán–Durango revela que el destino puede reorientar parcialmente su rumbo cuando surgen nuevas infraestructuras, políticas o dinámicas económicas. Este tipo de inflexión cuestiona la idea de un camino totalmente cerrado y demuestra la existencia de márgenes de maniobra dentro de estructuras históricamente condicionadas.

Asimismo, la evolución más orgánica y local de Mazatlán, en contraste con los Centros Integralmente Planeados como Cancún o Ixtapa, ha propiciado la emergencia de iniciativas privadas, culturales y de turismo alternativo que buscan diversificar la oferta y empoderar la economía local. Estos procesos reflejan una creciente capacidad de adaptación y de acción colectiva orientada a redefinir el modelo turístico.

En este sentido, Mazatlán constituye un ejemplo de dependencia de la trayectoria flexible, donde la inercia estructural coexiste con posibilidades reales de reconfiguración impulsadas por la innovación local y la articulación de nuevos actores. No obstante, su tránsito hacia un modelo verdaderamente sostenible e inclusivo dependerá de la consolidación de una gobernanza turística más coordinada, una planificación urbana integral y una estrategia de reposicionamiento basada en la seguridad, la confianza y la sostenibilidad.

Si bien la teoría de la dependencia de la trayectoria ofrece un marco analítico sólido para comprender cómo las decisiones históricas condicionan los procesos de desarrollo, presenta limitaciones importantes cuando se aplica a destinos turísticos ubicados en contextos de alta inestabilidad social, como Mazatlán. Este enfoque tiende a privilegiar la continuidad institucional y la persistencia de estructuras, pero resulta menos eficaz para explicar las dinámicas de cambio abrupto, las rupturas ocasionadas por crisis de seguridad o los efectos de factores exógenos imprevisibles como la violencia asociada al crimen

organizado o la percepción de inseguridad que pueden alterar drásticamente la trayectoria de un destino.

La teoría de la dependencia de la trayectoria no logra captar plenamente la naturaleza disruptiva de los fenómenos sociales que inciden en la gobernanza turística, en la percepción de los visitantes y en la estabilidad económica del territorio de Mazatlán. Si bien este marco teórico parte del supuesto de continuidad temporal y de la existencia de “bloqueos estructurales” que limitan el cambio, en contextos donde la violencia, la informalidad económica y la fragmentación institucional son recurrentes, el desarrollo turístico se ve afectado por procesos discontinuos, volátiles y contingentes que desbordan los supuestos de estabilidad histórica sobre los que se sustenta dicho enfoque.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra la omisión de variables críticas relacionadas con los impactos de la violencia vinculada al narcotráfico, la percepción de inseguridad entre los turistas, y el papel de las alianzas público-privadas orientadas a reposicionar la imagen del destino. Estos factores inciden directamente en la configuración y resiliencia del sistema turístico, por lo que su exclusión reduce la capacidad explicativa del marco teórico y limita la comprensión integral del fenómeno. Futuras investigaciones deberían incorporar estas dimensiones para ofrecer un análisis más amplio y contextualizado de la evolución turística en escenarios de alta conflictividad social.

Asimismo, la teoría tiende a subestimar la agencia local y las respuestas adaptativas de los actores sociales frente a la inestabilidad. En Mazatlán, las estrategias impulsadas por el sector privado, las comunidades locales y los gobiernos municipales para mantener la actividad turística en contextos adversos revelan formas de resiliencia colectiva que no pueden entenderse únicamente desde la inercia de decisiones pasadas. Por tanto, el caso evidencia la necesidad de complementar la teoría de la dependencia de la trayectoria con enfoques de resiliencia territorial, gobernanza adaptativa y sostenibilidad social, capaces de explicar la interacción entre continuidad y cambio en entornos marcados por la incertidumbre y la fragmentación institucional.

## REFERENCIAS

- Aguilar Calderón, P. A., López-Chávez, B. A., Peinado Osuna, N. I., Burgueño Sánchez, E. O., Aguilar-Calderón, J. A., & Somoza Ríos, J. A. (2025). *Tourism carrying capacity in coastal destinations: An assessment in Mazatlán, Mexico. Sustainability*, 17(14). doi:10.3390/su17146344
- Alcalá, B. (2022). Efectos espaciales del turismo en Mazatlán a partir de su integración carretera con Durango: «rejuvenecimiento» de un centro turístico litoral maduro [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000822717>
- Anton-Clavé, S., & Wilson, J. (2016) The evolution of coastal tourism destinations: a path plasticity perspective on tourism urbanization. *Journal of Sustainable Tourism*. doi: 10.1080/09669582.2016.1177063.



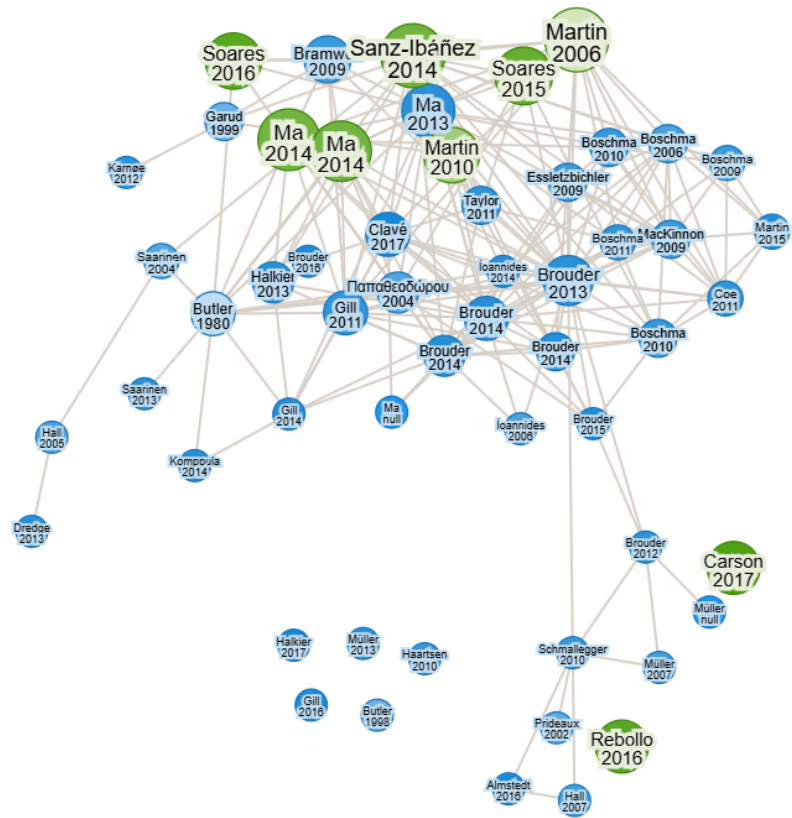
- Beerli, A., & Martín, J. D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657-681.
- Beraud Lozano, J. L., Covantes Rodríguez, C., & Beraud Martínez, I. P. (2009). Vulnerabilidad socioambiental en Mazatlán, México. *Cuadernos Geográficos*, 45, 31-62.
- Brito, M., & Cànoves, G. (2019). El desarrollo turístico en Mazatlán, México: un análisis de las condiciones de la sostenibilidad. *Cuadernos de Turismo*, 43, 187-213.
- Carson, D. A., & Carson, D. B. (2017). Path dependence in remote area tourism development why institutional legacies matter. En P. Brouder, S. Anton-Clavé, A. Gill, y D. Ioannides (eds.), *Tourism Destination Evolution* (pp. 103-122). Taylor y Francis Group.
- Ceballos, T. (2021). Los desafíos del turismo en Mazatlán: Hacia una nueva estrategia de desarrollo local. En E. Hernández y G. Ibarra (coords.), *Los grandes problemas de Sinaloa* (pp. 45-76). Tirant lo Blanch.
- Coy, C. (2016). Evaluación de la capacidad de carga turística como elemento de análisis del desempeño de un destino turístico: Caso Cancún. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(6), 59-80.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- DataTur. (2024). Reportes avanzados. Secretaría de Turismo. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx>
- Dredge, D., & Jenkins, J. M. (2003). *Tourism planning and policy: Pathways to sustainability*. Routledge.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Mazatlán, Sinaloa: Información geográfica y demográfica. Recuperado el 21 de julio de 2024 de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=25>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Guía de Estadísticas de Turismo de México. Recuperado El 28 de junio de 2024, de <https://www.inegi.org.mx/>
- Johnson, A. G. (2022). Why are smart destinations not all technology-oriented? Examining the development of smart tourism initiatives based on path dependence. *Current Issues in Tourism*, 26, 1282-1294.
- Lara F., & Manríquez, N. (2020). Evolución de la recaudación del impuesto sobre adquisición de inmuebles a partir de la expansión urbana de Mazatlán, Sinaloa. *Revista CIMEXUS*, 15(2), 83-105.
- López, B. (2018). El ciclo de vida de Mazatlán a partir del análisis de cambio social en el sistema turístico [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa]. [https://pociso.uas.edu.mx/tesis%20generacion%20\(2016-2018\).html](https://pociso.uas.edu.mx/tesis%20generacion%20(2016-2018).html)
- Ma, M., & Hassink, R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of Tourism Research*, 41, 89-109.
- Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic Geography*, 6, 395-437.
- Molina, S. (2007). Política turística en México. México, D. F.: Editorial Trillas
- Morales, P. (2015). Impacto del turismo en el desarrollo económico de Mazatlán. Guadalajara: Editorial del Occidente.
- Nava, M. (2013). Innovación en el territorio y capacidad competitiva de los destinos turísticos. Redes y capital territorial en Mazatlán. México: UAS/Juan Pablos Editor.



- Peinado, N. (2017). La violencia del narcotráfico como factor exógeno que impide el éxito de las redes de políticas: el caso del turismo de cruceros en Mazatlán, Sinaloa. *Revista Conjeturas Sociológicas*, 14 (5), 93-108.
- Ramírez, E., & García, S. (2006). Desarrollo turístico en mazatlán. Editorial Trillas.
- Ritchie, J. R. B., y Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. CABI Publishing.
- Saarinén, J., & Kask, T. (2008). Transforming tourism spaces in changing socio-political contexts: The case of Pärnu, Estonia, as a tourist destination. *Tourism Geographies*, 10(4), 452-473.
- Sánchez, A., Vargas, E. & Castillo, M. (2019) Dinámica y evolución de Ixtapa de la Sal como un destino turístico recreativo: Un análisis desde el modelo del ciclo de vida de R. Butler. *Revista de El Colegio de San Luis*. 19, 391-408.
- Santamaría, A. (2009). El nacimiento del turismo en Mazatlán, 1923-1971. México: Editorial UAS.
- Santamaría, A., & Flores, S. (2012). Escenarios de violencia e inseguridad en los destinos turísticos: Mazatlán como estudio de caso. UAS: México.
- SECRETARÍA DE TURISMO (SECTUR). Reporte anual de turismo en Sinaloa. México: SECTUR, 2019.
- Soares, J. Ivars-Baidal, J. & Gándara, J. M. (2016). Dinámica evolutiva y Path Dependence en los destinos turísticos litorales el papel y la percepción de los agentes locales desde una perspectiva comparada. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25, 164-185.
- Torre, M., & Escobedo, D. (2018). Tourism and drug trafficking in Mexico. *Current Issues in Tourism*, 27(6), 867-882.
- Velarde, M., Olmos, E., & Obombo, K. (2021). Desarrollo turístico de Mazatlán: Destino de sol y playa tradicional del estado de Sinaloa. En C. Gauna y M. Osorio (Coords.), *El desarrollo turístico en México: Revisión general y casos de estudio* (pp. 289-318). Universidad de Guadalajara.
- Williams, A. (2013). Mobilities and sustainable tourism: path-creating or path-dependent relationships?. *Journal of Sustainable Tourism*, 21, 511 - 531.
- Zamora, K., & Gauna, C. (2024). Planeación para el ordenamiento territorial en un destino turístico: Puerto Vallarta-Bahía de Banderas. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 22(4), 755-774.

Anexo I

Red de autores sobre la dependencia de la trayectoria en destinos turísticos



Fuente: elaboración propia con base en Researchrabbitt.

# Effects of sociocultural patterns and organizational policies on the work-life balance challenges of Mexican women

*Efectos de los patrones socioculturales y las políticas organizacionales en los retos del equilibrio entre la vida laboral y personal de las mujeres mexicanas*

Heira Georgina Valdez Bocanegra<sup>1</sup>

Laura Yaneli Alfaro Vázquez

Recibido: 3 de julio de 2025 Aprobado: 3 de noviembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200212>

## ABSTRACT

Working women face barriers in their daily lives that make achieving work-life balance, therefore experiencing consequences in other areas of their lives. This study analyses six dimensions: reward, work-life time interference, couple relationship and parenting, physical and mental health care, household responsibilities, and leisure time. Specifically, to analyse these variables in women's lives, a qualitative, descriptive, and cross-sectional study was conducted, involving 880 women between the ages of 18 and 60 who currently or previously worked in the State of Guanajuato in Mexico. This study concludes that optimal time management can mitigate these challenges; the key lies in sociocultural dynamics, adjustments in government regulations and organizational policies, plus the deconstruction of gender roles assigned to women.

**Key Words:** Gender roles, Work-Life Balance (WLB), women.

JEL Classification System: M12, M14, M50.

## RESUMEN

Las mujeres que trabajan se enfrentan con barreras en su vida diaria que complican tener un equilibrio vida-trabajo, en consecuencia, experimentan repercusiones en otras áreas de su vida. En este estudio se analizan seis dimensiones: gratificación, interferencia de tiempo laboral y personal, pareja y crianza, cuidado de la salud física y mental, responsabilidades del hogar, y tiempo libre. A fin de analizar estas variables en la vida de las mujeres, se realizó un estudio de tipo

---

<sup>1</sup> Research professor of the Department of Finance and Administration of the Division of Social and Administrative Sciences of the Universidad de Guanajuato, Mexico. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1854-5055> Email contact: hg.valdez@ugto.mx or heira.valdez@gmail.com

cualitativo, descriptivo, y transversal, donde se estudiaron a 880 mujeres de entre 18 y 60 años que están o han trabajado en el Estado de Guanajuato en México. Se concluye en este estudio que una óptima gestión del tiempo puede atenuar los desafíos, la clave está en las dinámicas socioculturales, ajustes en las regulaciones gubernamentales y las políticas organizacionales, y la deconstrucción de roles de género asignados a las mujeres.

**Palabras Clave:** Balance vida-trabajo (BVT), mujeres, roles de género.

Códigos de Clasificación JEL: M12, M14, M50.

## INTRODUCTION

Over time, women have increasingly entered the workforce, which has led to the emergence of new challenges in their daily lives, especially in an environment where sociocultural expectations and gender roles command how women should behave in society.

In the Mexican social context, women tend to bear the greatest burden of responsibility and, consequently, constantly encounter issues that make it difficult for them to maintain a satisfactory lifestyle. Therefore, it is necessary to address these difficulties and encourage society to make positive changes in favour of working women, since many of the problems that affect their daily lives often stem from the sociocultural patterns that continue to prevail in social dynamics.

According to information from the National Survey of Demographic Dynamics (ENADID, 2023), Mexico has a population of 129.5 million people, of whom 51.7% are women. In other words, there are almost 67 million women in the country. It is worth noting that the State of Guanajuato was selected for this study due to its socioeconomic and labour characteristics, which make it a relevant context for analysing women's working conditions.

According to information from the Population and Housing Census (2020), the State of Guanajuato has a population of approximately 6.1 million people. Of the total population, 51.4% are women, or just over 3 million. It should be noted that the National Occupation and Employment Survey (ENOE, 2024) in Guanajuato indicates that only 1.2 million women in Guanajuato are employed. On the other hand, the Population and Housing Census (2020) in Guanajuato indicates that of the total number of women in Guanajuato, there are approximately 81 thousand women aged 12 or older, of which almost 53 thousand are mothers and the state has 36.3% of households with a female head of household.

The above confirms that Guanajuato is a state where women make significant contributions to the economy through their incorporation into both the formal and informal labour markets. It is worth mentioning that in Guanajuato, according to the State Competitiveness Index (2023) of the Mexican Institute

for Competitiveness (IMCO, 2023), 36% of the state's employed population works more than 48 hours a week, ranking it as the state with the worst performance in this indicator that year, therefore work-life balance issues are evident. Meanwhile, the ENOE (2024) of the National Institute of Statistics and Geography (INEGI) revealed that 41.8% of those employed worked 35 to 48 hours a week. Additionally, the contribution of working women to the country's Gross Domestic Product (GDP) is significant. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2024) estimated that, on average, the increase in women's economic participation boosted annual per capita (GDP) growth of 0.37 percentage points over the past 20 years, while men contributed less than half of this proportion to annual (GDP) growth.

It is worth mentioning that the OECD (2024) states that, although women's participation in the labour market has increased recently, it is still significantly lower than that of similar countries in the region. Considering this, the OECD (2024) and the IMCO (2025) suggest that the integration of women into the workforce could lead to an increase in (GDP) by 2035 of 3.7% more than projected for that year. This confirms that increasing women's participation in the labour market is crucial to improving the country's economic performance and potential.

It should be noted that there are very few studies in Latin America and Mexico on the topic of work-life balance, and there are not previous studies on this topic in the State of Guanajuato, so this research addresses a specific gap in the existing literature. This research addresses the challenges faced by women in the State of Guanajuato, Mexico, who are or have been active in the labour market from six dimensions, classifying and facilitating the understanding of these challenges. Specifically, the study's objective is to analyse the factors that influence women's work-life balance from six study dimensions: reward, work-life balance, couple relationship and parenting, health care, household responsibilities, and leisure time.

## **LITERATURE REVIEW**

### **Gender Role Theory**

According to Young (2018), gender role theory dictates that these roles are indispensable for developing the way we think and judge our own behaviour and that of those around us; therefore, these act as socially imposed expectations on everyone (Joshi et al., 2013; Williams et al., 2009).

In this context, Stockard and Johnson (1980) and Weitzman (1979) mention that, from early stages, society constantly encourages individuals to adopt behaviours culturally assigned to their sex. For example, in the male category, they are constantly encouraged to use "boys" toys, while in the female category, they are assigned toys such as dolls or kitchen items, and when they use them, they are applauded and recognized by the adults around them. From then on,

these behaviours are adopted and appear to be naturally occurring. It is at this point that biologically based sex roles are transformed into socially constructed gender roles (Risman & Davis, 2013).

Finally, Kray et al. (2017) confirm that gender roles are the result of an imposed social construction, which in adulthood dictates to the female sex the role of caregivers and to the male sex, assigns the role of the economic provider of the family, pigeonholing them into socially appropriate behaviours for men and women (Eagly and Steffen, 1986; Eagly and Wood, 1999; Eagly et al., 2000; Eagly and Steffen, 1984).

### **WORK-FAMILY BALANCE THEORY**

According to Clark (2000), the work and family spheres, despite being independent, influence each other. To better understand this, they could be visualized as two nations with different languages and ways of acting; that is, the work and family space function and have different mechanisms. However, for some individuals, this change is more abrupt. To counteract this, the individual has the possibility of shaping some aspects of each space so that the changes are less noticeable.

Research by Powell et al. (2009) indicates that in some countries, such as Australia, Canada, New Zealand, the United Kingdom, and the United States, job satisfaction and turnover tend to be higher than in Asian, Latin American, or European countries. This suggests that in countries with individualistic societies, it is common to express job dissatisfaction and change jobs if deemed necessary, while in collectivist societies, employer loyalty is the cultural norm, even when individuals have low levels of job satisfaction (Brough & Kalliath, 2009; Spector et al., 2007).

In conclusion, it is worth emphasizing that, according to Taylor et al. (2009), organizational climate is a fundamental axis in the balance between work and family life, since, according to their findings, a work climate with informal support favourable to the family, referring to understanding and flexibility, has positive effects on reducing work-family conflict, while formal support favourable to the family, associated with institutional policies or extra benefits, did not show significant effects; this indicates that flexibility and an optimal organizational culture can have greater effects than compensation and benefits policies alone (Brough and Kalliath, 2009).

### **THEORY OF SELF-DETERMINATION**

Self-Determination Theory (SDT), proposed by Ryan and Deci (2020), provides a basis for understanding how motivation and psychological well-being work. They state that people have three basic psychological needs: autonomy, competence, and perceived relatedness. The authors also assert that the satisfaction

of these needs directly contributes to intrinsic motivation and mental health (Huang and Zhao, 2025; Janssen et al., 2013).

In relation to the above, Ryan and Deci (2000) propose two types of motivation. The first is extrinsic motivation, defined as the performance of activities by an individual with the goal of achieving a specific result. The second is intrinsic motivation, which refers to the type of motivation that occurs naturally when performing an activity that is satisfying to the individual in and of itself. It is worth mentioning that actions driven by intrinsic motivation are aligned with personal values and choices, resulting in high autonomy, while extrinsic motivation occurs due to external pressure, consequently resulting in low autonomy. This reveals that extrinsic motivation linked to the individual's own values helps to promote commitment and performance in the activities undertaken (Heider, 1958; Ryan & Connell, 1989; Ryan & Deci, 2000; Vallerand, 1997).

Finally, Ryan and Deci (2000) state that an individual's actions have specific internal reasons and therefore different effects, which in turn can be influenced by external factors such as rewards or social pressure. In short, each type of motivation favours different factors: intrinsic motivation tends to promote well-being and optimal performance, while extrinsic motivation can have positive effects on immediate actions but can have long-term consequences for mental health.

### **Monetary and Emotional Reward**

Regarding monetary reward, salary can be an important motivator for working women. However, using salary as the primary means of motivation can have the opposite effect and be perceived in the long run as a method of controlling employees, rather than fostering natural interest and competence (Deci and Ryan, 1985; Inoue et al., 2023). In this sense, both the monetary and emotional aspects of reward for women must be considered.

According to Inoue et al. (2023), employees experience high levels of work pressure when organizations lack policies to regulate work demands. In this sense, company managers play an important role, as they need to provide appropriate tools and methods to foster the psychological well-being of employees, which will positively influence the work environment and employee performance (Dollard and Bakker, 2010).

On the other hand, Kelly et al. (2024) mentions that granting work autonomy to collaborators has positive effects on the work environment of the organization and at the same time increases the levels of job satisfaction, helping to reduce the levels of burnout in employees (Madathil et al., 2014), all of this part of the emotional reward of the members of the organization.

### **Work-Life Time Interference**

Several factors influence women's ability to achieve work-life balance, one of the most important is family. Family support in childcare and balancing workloads helps women ensure their personal lives do not interfere with their work activities. At the same time, the level of support and flexibility in the organization's work schedules influences women's ability to avoid work-life interference with their personal activities. It should also be noted that women who work full-time are more likely to experience stress and emotional overload compared to men (Frone et al., 1997; Maqsood et al., 2024).

The interference of work activities in women's personal lives has negative effects, as it forces them to put their personal activities on the back burner and prevents them from leading a fulfilling lifestyle. Furthermore, balancing work and personal activities becomes a challenge for those in management positions, and this situation is a frequent reason for leaving senior management positions (Ford and Collinson, 2011; Peterson, 2007; Nyberg et al., 2018).

### **Couple Relationship and Parenting**

Conflicts between work and parenting duties can have significant effects on childrearing, as they affect the parents' relationship with their partners, consequently affecting the family environment and, thus, their children's development (Cooklin et al., 2014). However, it is important to note that, despite the passage of time, childcare remains a responsibility predominantly assigned to mothers (Kotila et al., 2013; Sattler et al., 2024).

Therefore, raising children remains a challenge in the lives of women entering the workforce, even though some organizations do offer tools to balance work and family responsibilities. This is where the flexibility provided by the employer plays an extremely important role, since this factor is what allows them to find a way to balance these two aspects (Greenhaus and Powell, 2006; Lambert, 1999; Repetti and Wang, 2014).

According to Zhang and Zhao (2024), the balance between these two activities is vital, since the repercussions of not achieving this balance can cause various physical and mental health complications in mothers, which also affect their children (Mikolajczak et al., 2018; Swit and Breen, 2022). In addition, adverse conditions between parenting and work can generate hostile attitudes at home between parents and children, therefore, it is vital to reconcile family life and work activities to maintain a pleasant environment at home and avoid increasing the levels of physical and mental exhaustion of women in their workplace (Roskam et al., 2020; Zhang and Zhao, 2024).



## **Physical and Mental Health Care**

Women's lives often include various aspects that add stress and discomfort throughout their lives. This is a consequence of the accumulation of responsibilities that are often assigned to them. In their constant search to meet these demands, they find themselves in a position where they often neglect various aspects of their lives, including their health care (Behere et al. 2021; Clay, 2003).

As a result of the above, and in accordance with what was mentioned by Cates et al. (2024), the consequences of not addressing mental health can have various repercussions, such as Burnout Syndrome, substance abuse, or suicide, as mentioned by Hert (2020). In addition to this, what was stated by Fischetti et al. (2024) states that active breaks during the workday can help mitigate the negative effects of a sedentary lifestyle, since doing physical activity can help reduce physical discomfort and improve people's mood, this also ends up having a positive impact on the performance of employees (Kar and Hedge, 2021).

However, according to Luo et al., 2022, an important element in the health of female workers is the importance of getting enough sleep, otherwise, this can be a trigger for various mental disorders (Khade et al., 2018). Another relevant aspect, which can particularly affect women, are health problems during pregnancy, childbirth, and childrearing, where the father is the fundamental piece in reducing the ravages of these diseases (Luo y Sato, 2021).

## **Household Responsibilities**

According to Ampim et al. (2022), gender roles continue to have effects on women's responsibilities, thus, at home, domestic work is expected to be performed by women. This situation also influences their professional growth, as they are unable to dedicate the same amount of time as men to their paid jobs, leading to their long-term salaries being proportionally lower than those of men. This situation has other repercussions, as it fosters unbalanced power relations between the genders in the social and political spheres (Barker, 2014: 87; Matteazzi and Scherer, 2020).

In modern settings, the distribution of household responsibilities has been linked to gender expectations. In other words, women are expected to handle household chores and caregiving in their homes. Society, on the other hand, expects men to assume a leadership role and provide the family income (Adomako, 2001; Ampim et al., 2022).

## **Leisure Time**

Free time in women's lives is a complex issue, in this sense Jarosz et al. (2023) argue that most working women do not have time for themselves. This is a consequence of the large number of responsibilities attributed to women, such as motherhood, unpaid work at home, and the paid workday that ends

up draining the body and mind of working women. Added to this is the lack of time to rest. Because of this trend in the lives of working women, some of them are choosing to avoid becoming mothers to avoid facing these situations (Jarosz et al., 2023; Raudasoja et al., 2022).

According to Jarosz et al. (2023), the only way mothers can enjoy their free time is by having help offloading their duties, primarily from their family circle. The lack of access to free time causes women multiple ailments that, in addition to personally affecting the worker's life, also end up having consequences for the organization and their immediate work environment (Brown et al., 2001; Jarosz et al., 2023; Miranda, 2017; Viramontes et al., 2020).

Considering the above, the objective of this study is to analyse the perceptions of women in the State of Guanajuato in Mexico, regarding the issue of work-life balance based on their experience.

## METHODS

This research is qualitative, descriptive, and cross-sectional. The study was conducted within the context of Mexico, specifically in the State of Guanajuato. The study focused on 880 women between the ages of 18 and 60 who are currently working or have worked in this region. It is important to emphasize that this qualitative study, with thematic analysis, complements a previous quantitative study, aiming to conduct a more in-depth and detailed analysis of the topic under study, considering the experiences and perceptions of the participants. In this sense, the findings were so relevant that it was necessary to document in this article the perceptions of the study population.

Sampling was based on convenience, considering the study's initial stage and the lack of financial resources for the project. Therefore, the researchers selected volunteer participants who were easily accessible, as it is almost impossible to test the entire population. The trigger questions were open-ended, intended to provoke reflection, analysis, and interest in the topic, and to elicit deeper responses than a simple "yes" or "no." In December 2024, a pilot study was conducted with ten women to ensure that the questions were clear, appropriate, and well-formulated, which greatly helped in fine-tuning the final questions for the study.

Data collection took place between January and July 2025 using Google Forms. Working women were asked to share their views on work-life balance based on their own experiences. They were also asked about issues they felt could be changed in their environment to achieve work-life balance. This allowed for multiple perspectives on the topic for a comprehensive understanding.

The participants shared their views voluntarily, fully aware that their contributions would be used for academic research purposes. Participant confidentiality always prevailed, and their autonomy and well-being were protected, as their names were not revealed during the research.

It should be noted that the responses were subsequently analysed and classified into the study dimensions: monetary and emotional reward, work and personal time interference, couple relationship and parenting, physical and mental health care, household responsibilities, and leisure time; this allowed for significant conclusions to be drawn on the topic. The results section below presents the overall analysis of the data.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

### **Work-Life Balance (General)**

The issue of work-life balance is viewed from multiple angles. First, most working women find it very difficult to maintain a balance, as it involves efficiently balancing various factors other than work, such as housework, their social life, physical and mental health care, and childcare, if they have any. All these factors, which have been socially and culturally placed on women, have prevented them from achieving this balance, forcing them to give up some of these aspects of their lives, even limiting their professional development, or instead neglecting their family or their well-being.

While this is the case for many working women, most can perceive progress in the opportunities or facilities that time has provided them to develop in the professional world, yet they continue to perceive them as insufficient. In this context, many working women with children often find themselves in a position where they dedicate most of their time to work, and the little time they have available is spent caring for their children or on household chores. Something similar happens with women who, even if they don't have children, have assigned roles in their homes or are responsible for caring for someone who is ill.

It should also be mentioned that the women participating in the study are aware of the disadvantaged position they find themselves in and, therefore, recognize the need for organizations to improve the conditions of their working hours, which are too long to allow them time to lead a full life. They also emphasize the importance of having a good organization to make the most of their available time, in addition, they believe that a support network is essential to achieving balance.

Considering the above, some of the comments the women participating in the study expressed regarding work-life balance were the following:

"It is difficult to balance work, home, children, social life, exercise, and mental health."

"Work-life balance for women not only requires work flexibility, but also a cultural shift that promotes shared responsibility in the home. Without an

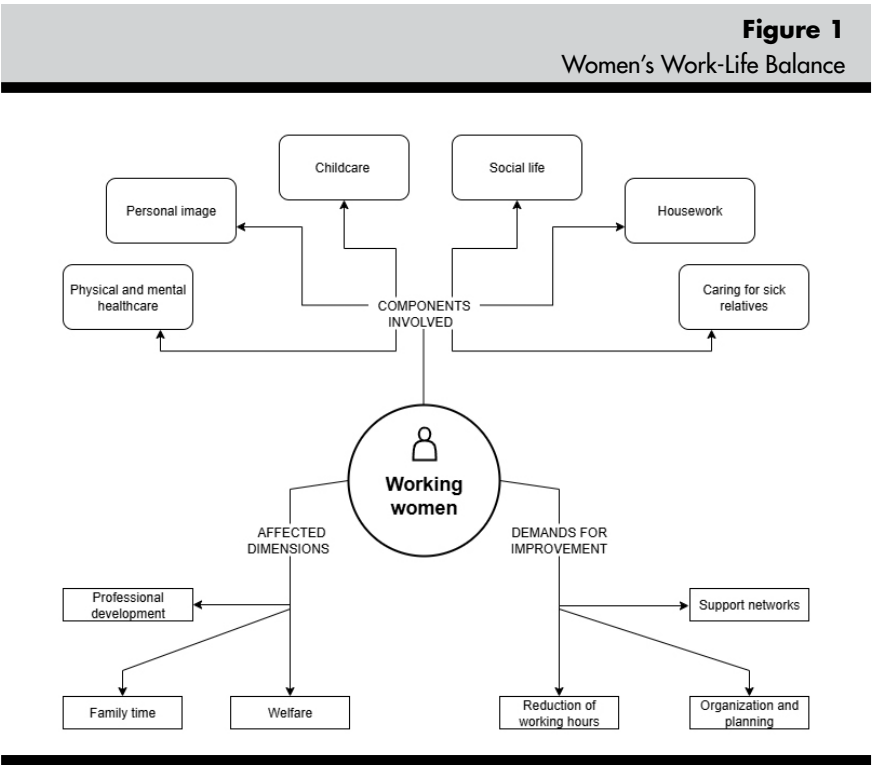
equitable distribution of household chores, existing policies are not sufficient to achieve true balance.”

“Women’s entry into the labour market has been a significant advance, but it has also created challenges in balancing professional and personal responsibilities.”

“I am worried that if I ever want to become a mother, I will have to put my career on hold.”

“Achieving work-life balance requires recognizing the factors that hinder it and creating courses to foster women’s leadership.”

To conclude the topic of work-life balance, Figure 1 summarizes the above.



Source: Prepared by the authors using data from fieldwork.

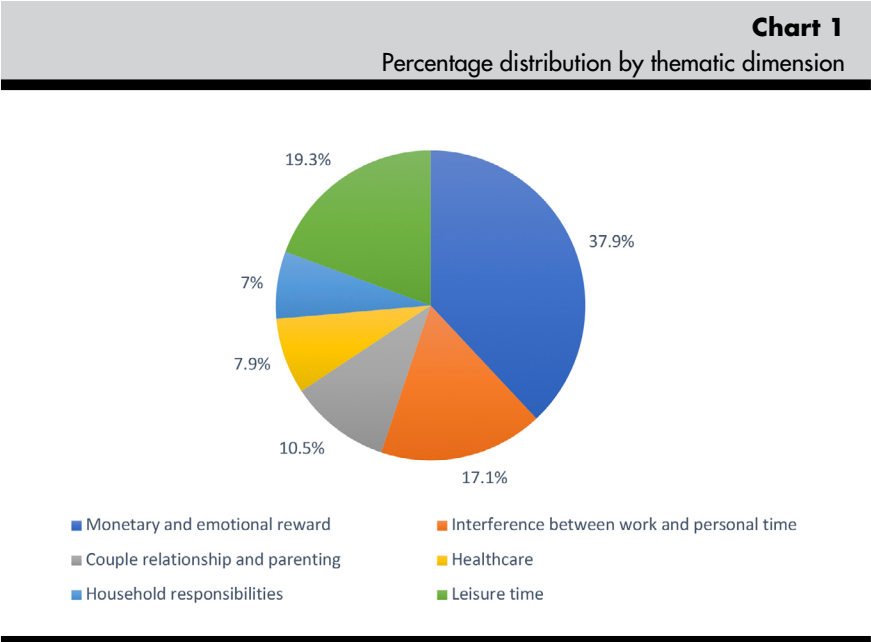
FREQUENCY TABLE

The following table presents the frequency distribution of participants’ responses, classified according to six thematic dimensions: monetary and emotional reward, work and personal time interference, couple relationship and parenting, physical and mental health care, household responsibilities, and leisure time. This organization demonstrates the relevance of each dimension based on the information provided by the participants, adding reliability and rigor to the analysis.

Table 1				
Frequency distribution of responses according to thematic dimensions				
Dimension	f	Fr	%	F
Monetary and emotional reward	334	0.379	37.9	334
Interference between work and personal time	151	0.171	17.1	485
Couple relationship and parenting	93	0.105	10.5	578
Physical and mental health care	70	0.079	7.9	648
Household responsibilities	62	0.070	7	710
Leisure time	170	0.193	19.3	880
TOTALES	880	0.997	99.7	

Note: The table shows how the responses are distributed across six thematic dimensions obtained from the qualitative analysis of the study's open-ended questions.

According to the data in Table 1, it is concluded that for women working in the State of Guanajuato, Mexico, the most important aspect of their jobs is reward, both monetary and emotional; the free time they have to pursue activities of their interest; and they recognize that they constantly face challenges managing the conflict between work and personal time. The above is summarized below in Chart 1.



Note: The graph represents the percentage distribution of participants' responses according to the study dimensions.

Table 2 shows the frequency distribution of the thematic subdimensions, derived from the qualitative analysis of the participants' responses, ordered according to the main dimensions of the study. Each subdimension represents a specific aspect within its respective main dimension. The "Monetary and Emotional Gratification" dimension includes subdimensions such as salary increases and benefits, which are among the most significant. It also includes workplace harassment experienced by women, as well as the support they receive to address specific issues such as starting a business outside of their paid employment. Furthermore, it mentions opportunities for professional growth, referring to the possibility of finding employment and receiving training to access better job opportunities.

On the other hand, the "Work-Life Balance Interference" dimension includes sub-dimensions such as time dedicated to personal life, rest, family, work flexibility and remote work, work schedules, and respect for free time, among others, which describe the complexity of reconciling work and personal life. Within this dimension, the most significant sub-dimensions were flexibility and remote work, and the need to reduce working hours due to their interference with personal time.

In other thematic dimensions, such as "Partnership and Parenting," the sub-dimensions of childcare and work leave to attend school events or attend to family emergencies stand out. Meanwhile, in the dimension of "Physical and Mental Health Care," women express greater concern about the sub-dimension of physical health compared to mental health. However, they also believe that organizations should join forces to implement strategies to care for women's overall health.

The "Household Responsibilities" dimension includes subdimensions ranging from family care to the distribution of household chores, the latter being the most important in this dimension. Finally, in the "Free Time" dimension, the most relevant subdimensions were the lack of free time resulting from long hours and labour exploitation, resulting in little or no time for rest and personal care. This table visualizes the relative prevalence of each subdimension and provides clarity to the analysis by offering a more detailed structure of the experiences and challenges reported by the participants.

Table 2				
Frequency distribution of responses according to thematic dimensions				
Subdimension	f	Fr	%	F
Monetary and emotional reward				
Salary increase	129	0.147	14.659	129
Benefits	39	0.044	4.432	168

Table 2				
Frequency distribution of responses according to thematic dimensions				
Subdimension	f	Fr	%	F
Wage gap	15	0.017	1.705	183
Machismo	11	0.013	1.250	194
Harassment	8	0.009	0.909	202
Gender disparity	20	0.023	2.273	222
Recognition	29	0.033	3.295	251
Support	41	0.047	4.659	292
Opportunities and professional growth	42	0.048	4.773	334
Interference between work and personal time				
Personal life	23	0.026	2.614	357
Rest time	12	0.014	1.364	369
Academic training	9	0.010	1.023	378
Family time	11	0.013	1.250	389
Flexibility and remote work	47	0.053	5.341	436
Overtime	8	0.009	0.909	444
Reduction of working hours	17	0.019	1.932	461
Working hours	15	0.017	1.705	476
Personal procedures	3	0.003	0.341	479
Respect for free time	6	0.007	0.682	485
Couple relationship and parenting				
Childcare centres	27	0.031	3.068	512
Support network	9	0.010	1.023	521
Couple	13	0.015	1.477	534
Work permits	17	0.019	1.932	551
Gender role	15	0.017	1.705	566
Childcare	12	0.014	1.364	578
Physical and mental health care				
Illnesses and physical ailments	14	0.016	1.591	592
Physical health needs	26	0.030	2.955	618
Mental illnesses	17	0.019	1.932	635
Mental health needs	13	0.015	1.477	648

Table 2				
Frequency distribution of responses according to thematic dimensions				
Subdimension	f	Fr	%	F
Household responsibilities				
Double shift	17	0.019	1.932	665
Distribution of tasks	20	0.023	2.273	685
Family care	15	0.017	1.705	700
Gender role	10	0.011	1.136	710
Leisure time				
Financial resources	4	0.005	0.455	714
Rest time	19	0.022	2.159	733
Personal care	18	0.020	2.045	751
Hobbies	13	0.015	1.477	764
Friendships	3	0.003	0.341	767
Life as a couple	4	0.005	0.455	771
Lack of free time	42	0.048	4.773	813
Support in childcare	12	0.014	1.364	825
Violation of free time / days off	10	0.011	1.136	835
Transfer times	2	0.002	0.227	837
Long hours and labour exploitation	39	0.044	4.432	876
Unpaid overtime	4	0.005	0.455	880
Totals	880	1	100	

Note: The table shows the frequency distribution of the subdimensions of each thematic dimension of the study, according to the participants' responses.

REWARD (MONETARY OR EMOTIONAL)

Regarding the topic of monetary and emotional reward, specific needs can be identified. On the one hand, regarding monetary gratification, working women expressed the need for better wages, since, although some have access to jobs with work hours that allow them to perform other activities, the compensation in these jobs ends up being insufficient. At the same time, they expressed the urgent need for employers to provide their workers with legal benefits, as well as to adopt policies that help relieve the burden on women who, in addition to working, are mothers.

Regarding emotional gratification, the women participating in the study said that it is essential for them to feel recognized in their workplace and to feel



that they are working in a suitable environment where they are treated with dignity. On the other hand, they mentioned the lack of understanding and emotional support they receive at work. Finally, they highlighted the systematic discrimination that exists in their workplace and the use of machismo in work relationships with men, where a huge disparity in salaries and treatment is evident.

Based on the above context, the following are some comments from the participating women regarding the challenges they face in terms of monetary and emotional reward:

“The job is stable, but the pay is too low for everything I need.”

“Part-time work allows me to be home for my children, but the pay is very low.”

“Companies should focus more on productivity than on working hours; more time in the office doesn’t always mean better productivity.”

“My personal experience is that, although there are still challenges, there is greater awareness about the need for work-life balance. However, it is essential to continue working on policies that promote equal pay, equitable parental leave, flexible work options, and access to affordable childcare services.”

“Women’s work should be valued at home and in their work life.”

“Not all bosses are empathetic toward working women.”

“Women have very few opportunities for career advancement, simply for being mothers.”

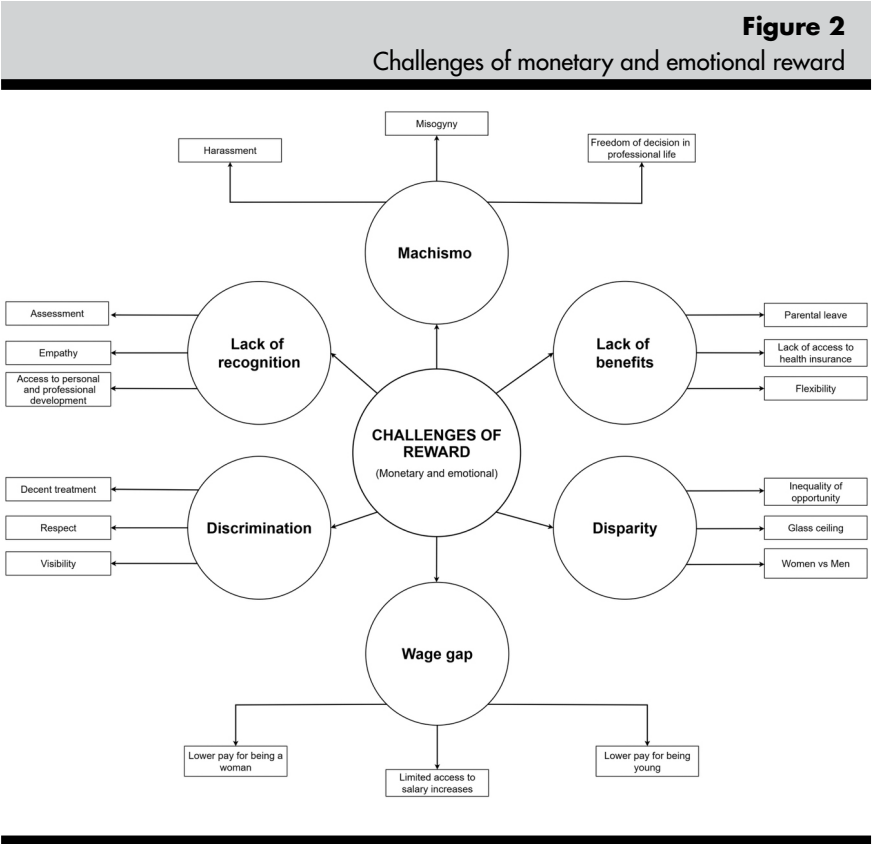
“There is no equal employment opportunity.”

“My partner thinks my work is less important because I earn less. In the end, I end up working inside and outside the home while he rests. It’s not fair.”

“As a woman, I’ve had to work twice as hard as any man to achieve the same recognition and sacrifice my personal life to achieve success. I’m starting to regret it.”

“There’s still a lot of machismo. The number of women in my field is considerable. However, for managerial positions, the discrepancy in the gender ratio is noticeable. This is sometimes justified by the time women invest in the home or with their children.”

To conclude the topic of monetary and emotional reward, Figure 2 summarizes the points previously discussed.



Source: Prepared by the authors using data from fieldwork.

The afore mentioned coincides with what Inoue et al. (2023) stated, who assert that emotional reward is vital for women to feel recognized and valued, which will have positive effects on their performance at work.

However, although Deci and Ryan (1985) consider in their work that salary as a motivator can have negative long-term results, in the case study of the State of Guanajuato in Mexico, it can be seen that the women’s experiences confirm that beyond being a motivator, good financial reward is essential to alleviate pressures on workers and avoid negative effects on their lives and performance. Finally, it is of utmost importance that organizations take action to address disparities and discriminatory and sexist attitudes in the workplace.

WORK-PERSONAL TIME INTERFERENCE

Regarding time interference in women’s lives, it can be seen as a daily issue that requires attention from organizations, as most report having difficulties with the time they dedicate to some area of their personal lives due to work-related issues. In particular, the women participating in the study highlighted

the difficulty of finding time for themselves or for activities they enjoy, as most are forced to dedicate the little free time their jobs leave them to fulfilling other responsibilities in their personal lives. They indicated that their jobs consume their opportunities for self-care, personal relationships, and even completing daily tasks, as they also feel unable to disconnect from their work.

It is also worth mentioning that they consider the possibility of working and studying at the same time and being able to have a balanced life unattainable, adding that the opportunities and facilities offered by companies to make this happen are very limited. Not only does it interfere with these aspects, but it also impacts the time working women can dedicate to their families, limiting it to the point that they feel guilty for not devoting enough attention to their children and family. Based on the above, the women participating in the study shared the following comments about the interference their work causes in their daily lives:

“Sometimes I feel guilty for not having a life outside of work.”

“I feel like work hours limit my personal development, but I’ve learned to prioritize.”

“Although I enjoy what I do, I struggle with finding a balance. I wish companies would understand that we’re not machines.”

“Full-time work hours should be flexible, as it doesn’t allow us to do personal errands.”

“No job values you enough to lose your personal life and neglect yourself.”

“Having my own business gives me some flexibility, but I often feel overwhelmed by not having time for myself.”

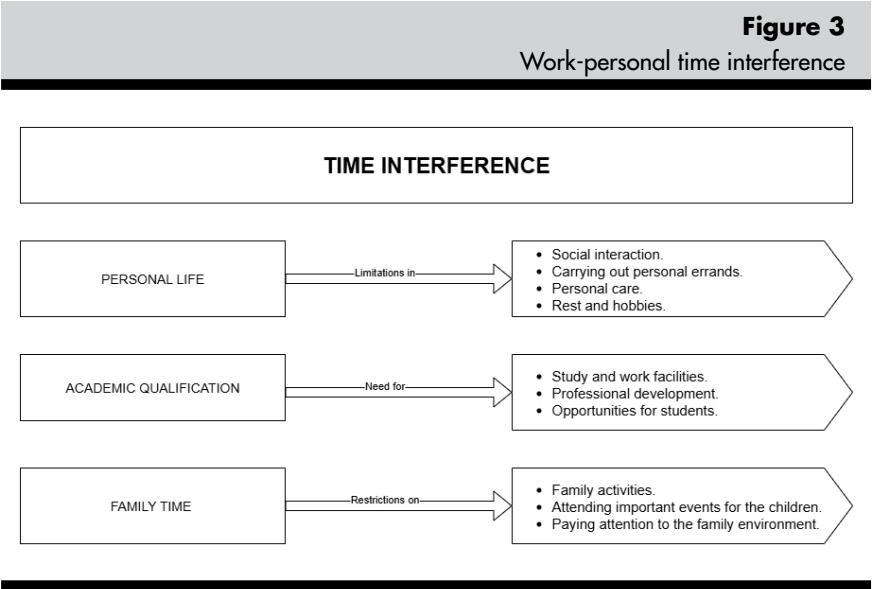
“Working from home has been a blessing, but sometimes it’s difficult to maintain the boundaries between work and personal life.”

“Remote work has given me flexibility, but sometimes I feel like I spend too much time in front of the computer.”

“My marriage ended because I didn’t have time.”

“During the time I was married and while my children were young, I couldn’t continue studying or improve my job.”

To conclude the topic of time interference in women’s daily lives, Figure 3 presents a concise summary of the above analysis.



Source: Prepared by the authors using data from fieldwork.

Contrasting this with the findings of Ford and Collinson (2011), Peterson (2007), and Nyberg et al. (2018), the constant interference of work responsibilities with women’s personal life activities, and vice versa, has various consequences. These include not being able to manage their personal lives as they prefer and constantly being forced to give up activities they want to pursue to fulfil their work schedules, even preventing women from holding onto managerial positions.

Therefore, and in line with what the women mentioned in this study, it is important for companies to provide opportunities for women to balance work and personal time and prevent them from developing negative feelings about themselves for not fulfilling what society expects: caring for and nurturing their children as their only priority.

**COUPLE RELATIONSHIP AND PARENTING**

Regarding couple and parenting dynamics, it is pertinent to emphasize that these are conditioned by women’s work contexts. Thus, there is a need for safe and accessible childcare centres for the children of working mothers who lack the support of others to care for their children, especially in cases where their children have some type of disability. At the same time, in cases where their children are cared for by someone else during their workday or attend school, the women interviewed expressed that they lack support to obtain permission to go out and attend to unforeseen events related to their children, or

to attend some of their school events, which are important for the children's overall development.

Regarding the structure of the couple relationship specifically, this study highlights the imposition by the partner that the woman works or leaves work whenever he or she so orders, which prevents women from making their own decisions regarding work. Meanwhile, women who do not face this difficulty emphasize the importance of their partner's involvement in childrearing, just as they consider the support of someone else around them, such as another family member, to be essential. In other words, having a support network is vital for working mothers.

Finally, regarding the topic of childrearing, women in Mexico are culturally pre-assigned the care and attention of children, which not only carries a moral burden but also implies limiting, postponing, or forgoing their professional development and career advancement, since women are socially required to prioritize raising their children over their academic training or career advancement. Considering the above, some of the statements from the women participating in the study help us understand the dynamics of couples and parenting:

"That there be more daycare centres for single women who don't have IMSS".

"That our city had safe and equipped places to receive our children with disabilities where they could have decent support while the mothers carried out other activities"]].

"The company isn't interested in, or concerned about, working mothers. When they give permission to go out, it's very inconvenient because they ask you to leave everything in order and then tell you about the permissions, even without considering that you take your office work home".

"Understanding in unexpected situations regarding our children".

"I quit my job because I didn't have anyone to leave my son with. My husband prefers that I dedicate myself to him for now, but I miss working and having my own income".

"Husbands want you to support the family financially, but they don't want to help with the housework, and you're under pressure to have everything right at home and at work".

"My husband's support has been very important in allowing me to grow professionally without feeling so overwhelmed."

"My husband prefers that I work so I can pay and free up expenses."

"Personally, I have great support from my managers to fulfil my roles as a professional and a mother. However, there are jobs where that support isn't available, and therefore, you must sacrifice some of those roles."

"It's very difficult to be a mother and a worker without support networks. Work doesn't stop, but neither do the needs of my children. Sometimes I feel like I have two equally demanding days."

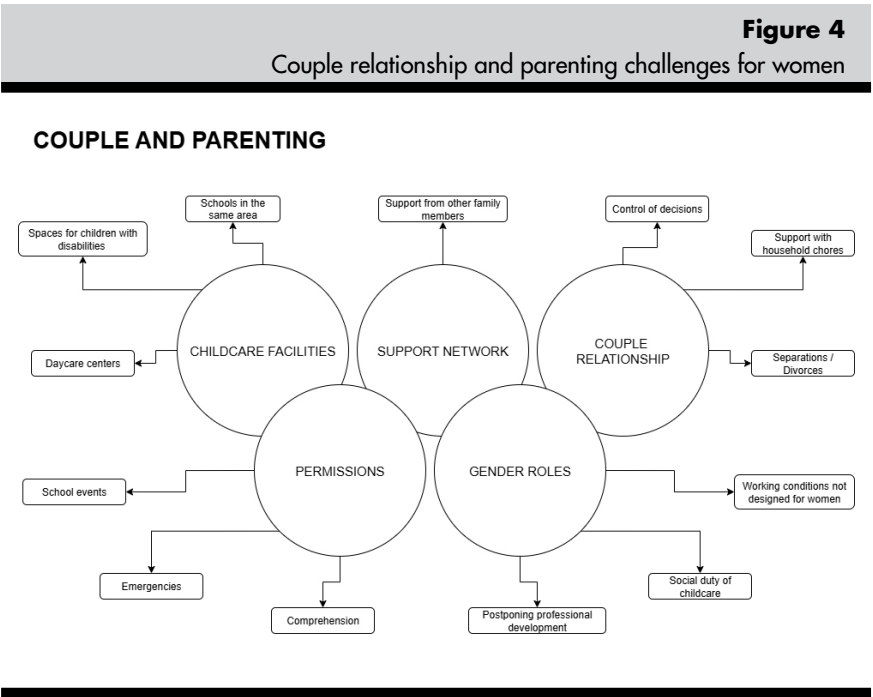
“Having a partner who shares responsibilities makes all the difference. It shouldn’t be a luxury.”

“Sometimes I feel like having children limits me professionally.”

“It’s incredibly important to raise awareness about this issue, because strengthening the family is the foundation for rebuilding the social fabric. Women enter the workforce under conditions not designed or thought out for women, nor for the roles we play in society and the family, and we accept them, but the result is family disintegration, the limited presence we have in our children’s lives and in self-care.”

“I stopped working to take care of my father, who is sick. My husband prefers that I stay home, but I feel frustrated for not having my own income.”

To conclude this section, Figure 4 summarizes the elements discussed regarding the relationship and parenting challenges faced by working women.



On the other hand, although authors Zhang and Zhao (2024) refer to the health consequences and analyse the effects on job performance that a lack of balance between parenting and work responsibilities can entail, their study does not place any specific emphasis on how this affects their professional development and training. In contrast, in this study, women from the State of Guanajuato in Mexico, reported that when they start a family and have children, their professional development may be postponed or cancelled, and their career growth truncated, because they must dedicate a significant portion of their efforts to caring for and raising their children.

### **HEALTH CARE (PHYSICAL AND MENTAL)**

Regarding health care, in the context of the State of Guanajuato in Mexico, there is a clear lack of training regarding physical health care, not only among working women but primarily among companies, which must provide their employees with tools for self-care and, above all, foster the conditions for these tools to be used in the workplace. For example, physical activity, workload reduction, and access to time off for medical appointments. In the case of women suffering from gynaecological conditions, it is essential that employers consider their access to sick leave.

A similar situation occurs with mental health, which is often not adequately addressed, in part due to the lack of a culture of mental health care in Mexico, both due to cultural barriers and the stigma associated with seeking help in this area. Furthermore, there is limited access to mental health services, both in the healthcare sector and in companies, and for individuals. In other words, companies don't always offer access to psychological therapy, and it's often difficult for workers to allocate financial resources for it, especially when they are single mothers who must cover the costs of their children. This aspect is completely neglected, and the consequences often affect their mental well-being, negatively impacting their personal lives and their work performance.

That said, some of the participating women had the following to say about taking care of their physical and mental health in the face of their workload:

"I study and work at the same time. There are days when I don't eat well or sleep. No one thinks about the mental health of those of us who are trying to get by like this."

"Permission for medical appointments."

"It's said that if work allows you to exercise and/or have personal time, this is doubly difficult for working mothers. Perhaps the work schedule, in theory, allows it because you can get home at a good time, but when you get there, you start your second, unpaid job, so your personal time is considerably reduced."

"Since we were little, we were taught to think about the well-being of others above our own, and there's nothing more wrong with that."

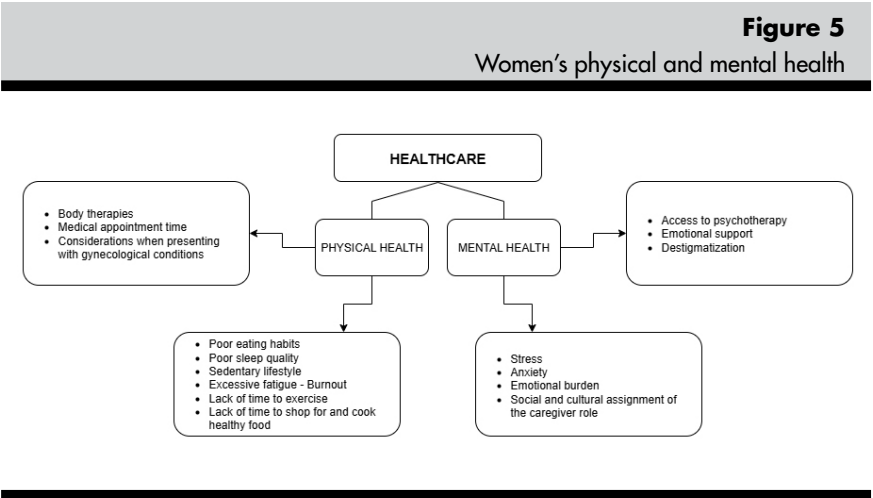
“Sometimes I feel like my work takes up too much of my energy, and I have little time to cook or exercise.”

“The mental burden still falls heavily on us. Even though I have support, I’m the one who organizes everything: school, doctors, shopping, food.”

“The mental burden of planning everything is very heavy, even though I have physical support.”

“I think the thing I have the least time for is emotional self-care; it’s usually the aspect that’s most out of my control.”

In conclusion, Figure 5 clearly summarizes the most relevant aspects of the physical and mental health of the women participating in the study.



Source: Prepared by the authors using data from fieldwork.

As previously stated, the physical and mental health of working women is constantly compromised, as they are subjected to high levels of stress, causing various illnesses that deteriorate their health in the long term. This affects not only their performance at work but also their continued employment. Hert (2020) also points out that the consequences of poor health management put working women at high risk of facing unfortunate situations, including mental health issues such as suicide and addiction.

Another relevant aspect to consider is that women face specific conditions, such as those mentioned by Luo y Sato (2021) and Luo et al., (2022) on pregnancy health, however, do not consider gynaecological diseases suffered by countless women and which pose a challenge in their work environment. The findings of this research in the Mexican context conclude that these types of conditions are often minimized or ignored by organizations or senior management.



## **HOUSEHOLD RESPONSIBILITIES**

Regarding household responsibilities, different aspects are also observed, such as household chores, such as cleaning, cooking, washing, ironing, grocery shopping, among others. When these activities fall on the shoulders of a working woman, they can feel like a second workday, resulting in an excess of activities to attend to, which adds to fatigue and stress. Therefore, it is essential to distribute household chores so that women have the support of their partners and children in carrying out these tasks. Although socially assigned to women, for the sake of equity, they should be shared among the people who benefit from them.

Similarly, it is necessary to relieve women of the responsibility of caring for sick family members. As mentioned above, due to socially imposed gender roles, women are always expected to be the ones responsible for their care, reaffirming how these impositions constantly hinder the personal development of women who wish to dedicate their time to professional training.

Considering the above, below are some of the comments provided by the women participating in the study regarding the circumstances they face regarding household responsibilities:

“I’ve observed that it’s harder for women to work and be at home because it’s as if they have double work.”

“Involve the family in household chores, delegate certain activities.”

“Institutional support is key, but there’s still an invisible burden at home.”

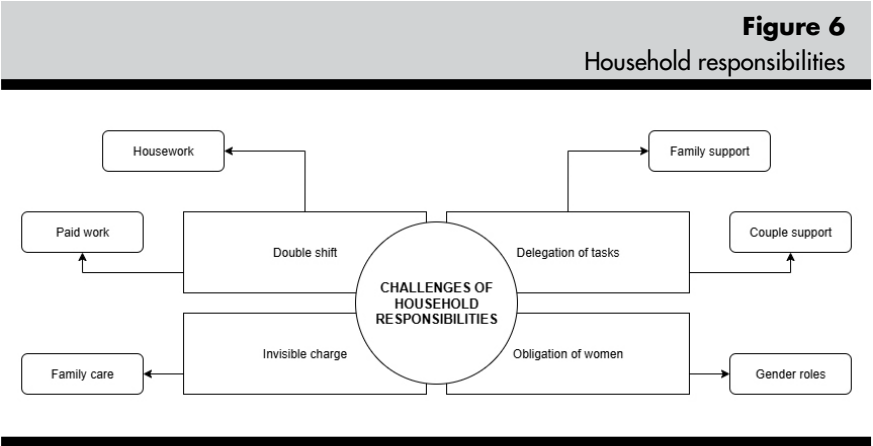
“Even though I’m young, I already feel the burden of family care.”

“Caring for sick family members almost always falls on women, regardless of whether they have jobs outside the home or not.”

“I feel that it’s difficult for women to balance their lives and work because culturally they’re expected to do household chores or hire a domestic worker to supervise and pay them out of their own pocket. On the other hand, women who work and are successful think carefully about whether they want to get married, because getting married entails a lot of responsibility and too many problems due to the expectations placed on women. On the other hand, it also happens that if a woman isn’t married, she’s considered a failure, while a man who remains single is practically a hero his entire life.” [sic]

“I would like to see the role expectations at home changed because in my family, being a woman means being a good servant, a good daughter, a good partner, and a mother.” [sic]

To conclude this section dedicated to the challenges of household responsibilities that women face in parallel with the workplace, Figure 6 illustrates the above.



Source: Prepared by the authors using data from fieldwork.

In line with what is addressed in the present study, Ampim et al. (2022) also mention in their work that gender roles continue to determine who is responsible for household chores, with the task being, in most cases, socially and culturally assigned to women mothers. The situation becomes even more complicated when these mothers are immersed in the labour market, as they must work a paid workday and then continue with an unpaid one, which involves great physical and mental exhaustion.

Adomako’s (2001) argument aligns with the demands expressed by the working women in this study regarding household chores. Indeed, equitably distributing tasks with the rest of the household is essential to prevent the workload from falling solely on women, allowing them to have the opportunity to take time after their paid workday to rest or engage in recreational activities.

LEISURE TIME

When it comes to the free time available to working women, it is evident how they often forget that they deserve to dedicate time to themselves, whether it be to enjoy time with their family, pursue their favourite activities, or dedicate their free time to something they find interesting. Indeed, this is because culturally and socially, women are responsible for multiple tasks, such as childcare and household responsibilities, and the same pressure that places on “empowered women” to maintain jobs in which they consider themselves successful.

In contrast, this situation occurs less frequently in the case of men, as they have other concerns in accordance with the gender roles established by Mexican society. It is worth noting that it is alarming that women who do not have children frequently experience pressure from their families to resolve all kinds of situations, as they believe that since they are single or childless, they have nothing else to do or where to spend the resources they receive from their paid jobs.

Workdays often play a very important role in this regard. Although some women, with excellent time management skills, manage to adjust their activities and schedules, excessively long workdays or failure to comply with work schedules, including extra and unpredictable activities, constitute a barrier to women's ability to organize themselves and could free up time for other activities of interest.

The following comments were provided by the women participating in the study, providing a deeper insight into the challenges they face in relation to their free time:

"The problem is that if you don't have children, they think you don't need free time. But we all need to rest."

"We often forget about ourselves because we have to take care of the house, work, our profession, and our children, and the enjoyment of ourselves as human beings is forgotten."

"The commute from home to work, loss of time due to traffic."

"Unfortunately, I spend more time at work than with my family. Despite having flexible hours at my job, I must cover the hours by law and even stay longer due to emergencies that arise at work. Although these hours are paid, the time I dedicate doesn't make up for the time lost with my daughter."

"I wish I had more time for myself."

"I wish I could spend more time with my family."

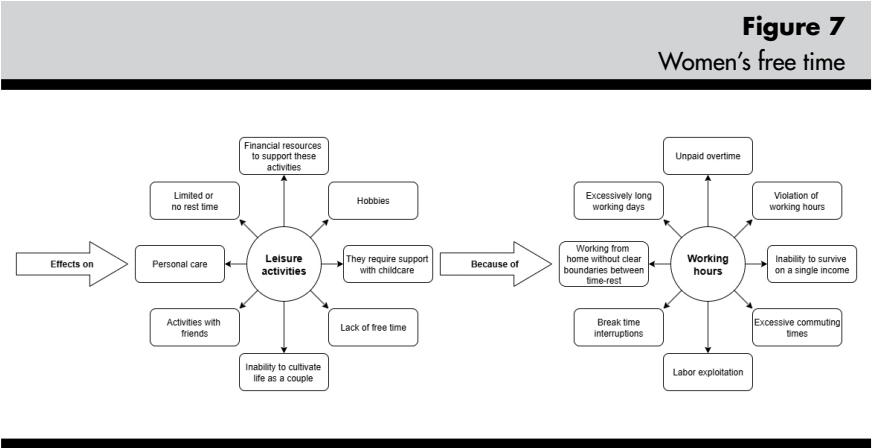
"I don't have free time."

"Low wages in the state encourage working multiple jobs, and consequently, there isn't much free time."

"I work from home, but that doesn't mean I have freedom. On the contrary, I often end up working more because there are no clear boundaries between work and rest."

"Respecting work hours."

Finally, Figure 7 summarizes a comprehensive overview of the above discussion regarding the free time of women in the workforce.



Source: Prepared by the authors using data from fieldwork.

Returning to what was previously mentioned and in line with what Jarosz et al. (2023) mentioned, most working women do not have free time to dedicate to rest and/or leisure activities. This is a consequence of the multiple responsibilities traditionally attributed to women's roles. Added to this is the lack of adequate policies in organizations for women who are mothers. Sometimes, even if women have a good time management system, violations of rest schedules, unexpected overtime, and the assignment of tasks outside of working hours prevent women from balancing their time.

Finally, it is worth emphasizing that the authors consider the difficulty of balancing work and free time in family settings. However, this situation is something that working women constantly face even when they are not mothers or married, since the burden of tasks assigned to them is based on sexist thinking, resulting in consequences for their work-life balance, even when they have not yet started a family.

CONCLUSIONS

In conclusion, gender stereotypes and roles are a determining factor in the daily challenges faced by working women. First, regarding monetary and emotional fulfilment, it was found that financial compensation is inadequate. This deficiency is exacerbated by the gender pay gap, and the lack of benefits further hinders women's professional development. Furthermore, sexism and discrimination against women in the workplace, along with a lack of recognition for their achievements, leads to a lack of motivation and negatively impacts their job performance.

Second, the blurring of work and personal time is quite common in the lives of working women, affecting their personal lives and the time they can spend with their families. In addition, women's academic development is significantly affected; the lack of time and flexible opportunities prevents them from

advancing professionally. Another factor that determines how women balance their work and personal lives is the dynamics of relationships and parenting they face when starting a family and holding paid employment.

This is because gender roles imposed on women dictate that they are the ones who assume motherhood and raise children. Therefore, when a woman enters the workforce, it is essential that she has a family support network, and that her partner actively contributes to his role as a father. It is also important that organizations adapt policies for working mothers, offering facilities for obtaining leave to attend to family emergencies and access to childcare.

Another relevant aspect in the lives of working women is healthcare. To begin with, regarding physical health, most women suffer from excessive fatigue, have poor sleep and eating habits, and lack sufficient time to address these issues. Therefore, it is important that organizations offer opportunities for women to take time off for medical appointments, take active breaks during their workday, and consider gynaecological conditions.

At the same time, mental health is of utmost importance, since, in trying to balance their personal and professional lives, they constantly experience stress and anxiety, predisposing them to mental disorders or illnesses. Therefore, it is vital that organizations also facilitate access to therapy and emotional support. Equally important is developing strategies to eliminate the stigma surrounding mental health in the workplace.

Similarly, household responsibilities are a challenge for women, as these tasks represent a second, unpaid shift, and in some cases, an unrecognized one. Considering this, the equitable delegation of tasks among family members and the constant support of one's partner are fundamental.

Finally, women's free time and personal activities, such as self-care, socialization, and rest, are constantly affected by the implications of work schedules, such as unpaid overtime, interruption of rest periods, excessive commutes, lack of work flexibility, and the labour exploitation that many organizations still practice today.

Ultimately, all these factors tend to directly affect the work-life balance of women. Therefore, it is crucial that both the government and businesses work together to propose and implement new public policies that contribute to improving the quality of life for women in Mexico. In addition, it is vital to address current deficiencies in workplace dynamics for working women, along with promoting organizational and planning habits in their lifestyles, as this will determine the professional development of future generations of women in the workforce.

Finally, the following section presents some theoretical and practical implications of the study, its limitations, and future lines of research.

**Theoretical implications of the study:**

- It contributes to the generation of scientific knowledge in the field of work-life balance research in Latin America, and particularly in Mexico, given that very few studies have been conducted on this topic to date.
- It opens new lines of research considering the six dimensions of the study.
- It generates academic debate by encouraging reflection on the topic of women's work-life balance in Mexico.
- It may open new lines of research for future studies on the topic of work-life balance applied to various industries in Mexico.

**Practical implications of the study:**

- It is essential that businesses, government, and universities work together to propose new public policies applicable to work environments, with the goal of enabling women to remain part of the workforce without neglecting their personal lives.
- This study contributes to raising awareness of the daily routines of working women and highlighting the challenges they face.
- It would be important to disseminate the results through a popular science article to share them with the society.

**Limitations**

- The findings are limited to the State of Guanajuato in Mexico.
- There was no budget to conduct the research, both for fieldwork and for the acquisition of software for analysis.
- The women participants were approached electronically, such as work email, telephone, and Google Forms. It was difficult to approach them in person due to both budgetary constraints and the current situation of organized crime in the State of Guanajuato, Mexico.
- It was difficult to recruit the women participants for the study, as some of those invited decided not to participate.
- The findings are limited to the self-perception of the study participants, so the findings cannot be generalized to all working women in Mexico.

**Future lines of research:**

- Replicate the same study in other Latin American countries and other states of Mexico.
- Conduct the study in different industries in Mexico.
- Expand the study variables to allow for a deeper analysis of work-life balance.
- Conduct more in-depth research focused on a single dimension to further explore that specific variable.

## LITERATURE CITED

- Adomako Ampofo, A. (2001). 'When men speak women listen': Gender socialisation and young adolescents' attitudes to sexual and reproductive issues. *African Journal of Reproductive Health/La Revue Africaine de la Santé Reproductive* 5(3), 196-212.
- Ampim, G. A., Haukanes, H., Blystad, A., & Kpoor, A. (2022). 'I Do Not Want Her to be Doing Anything Stressful': Men's Involvement in Domestic Work During Pregnancy in Ghana. *Progress in Development Studies*, 22(4), 319-334. <https://doi.org/10.1177/14649934221103913>
- Barker, G. (2014). A radical agenda for men's caregiving. *IDS Bulletin* 45(1), 85-90.
- Behere, P., Sinha, A., Chowdhury, D., Behere, A., Yadav, R., Nagdive, A., & Fernandes, R. (2021). Woman Mental Health - Midlife. *Journal of Pharmaceutical Research International*, 33(37A), 69-76, Article 71231. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.9734/jpri/2021/v33i37A31981>
- Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Work-family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 581-585.
- Brown, P. R., Brown, W. J., Miller, Y. D., & Hansen, V. (2001). Perceived Constraints and Social Support for Active Leisure Among Mothers with Young Children. *Leisure Sciences*, 23(3), 131-144. <https://doi.org/10.1080/014904001316896837>
- Cates, E. C., Ramlogan-Salanga, C., Mackenzie, R. K., Wilson-Mitchell, K., & Darling, E. K. (2024). A cross-sectional survey of the mental health of midwives in Ontario, Canada: Burnout, depression, anxiety, stress, and associated factors. *Women and Birth*, 37(4), Article 101613. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2024.101613>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Clay, R. A. (2003, April 1). Researchers replace midlife myths with facts. *Monitor on Psychology*, 34(4). <https://www.apa.org/monitor/apr03/researchers>
- Cooklin, A. R., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M. (2014). Mothers' work-family conflict and enrichment: Associations with parenting quality and couple relationship. *Child: Care, Health and Development*, 41(2), 266-277. <https://doi.org/10.1111/cch.12137>
- De Hert, S. (2020). Burnout in healthcare workers: prevalence, impact and preventative strategies, *Local Reg. Anesth.* 13, 171-183. <https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>
- Deci EL, Ryan RM. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press; 1985.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dollard M.F, Bakker A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational Organizational Psychology*; 83(3):579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1986). Gender Stereotypes, Occupational Roles, and Beliefs About Part-Time Employees. *Psychology of Women Quarterly*, 10(3), 252-262. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1986.tb00751.x> (Original work published 1986)

- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum Publishers.
- Fischetti, F., Pepe, I., Greco, G., Ranieri, M., Poli, L., Cataldi, S., & Vimercati, L. (2024). Ten-Minute Physical Activity Breaks Improve Attention and Executive Functions in Healthcare Workers. *Journal of functional morphology and kinesiology*, 9(2), 102. <https://doi.org/10.3390/jfmk9020102>
- Ford, J., & Collinson, D. (2011). In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work, Employment and Society*, 25(2), 257-273. <https://doi.org/10.1177/0950017011398895>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Huang, L., & Zhao, Y. (2025). The impact of AI literacy on work-life balance and job satisfaction among university faculty: a self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1669247>
- Inoue, A., Eguchi, H., Kachi, Y., & Tsutsumi, A. (2023). Perceived psychosocial safety climate, psychological distress, and work engagement in Japanese employees: A cross-sectional mediation analysis of job demands and job resources. *Journal of Occupational Health*, 65(1), Article e12405. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12405>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023). *Índice de Competitividad Estatal (IMCO) 2023*. ICE2023\_Reporte\_20230608.pdf
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (28 de febrero de 2025). *Más Mujeres, Mayor Crecimiento (Impacto Económico a Nivel Nacional y Estatal)*. Más mujeres, mayor crecimiento
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Información Demográfica y Social (Censo de Población y Vivienda, 2020)*. Censo de Población y Vivienda 2020
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (22 de mayo de 2024). *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2023*. ENADID2023.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (25 de febrero de 2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) Guanajuato*. enoe2025\_02\_Gto.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (26 de enero de 2021). *Censo de Población y Vivienda 2020 (Resultados Guanajuato)*. ResultCenso2020\_Gto.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (7 de mayo de 2024). *Estadísticas a Propósito del Día de la Madre (Datos Nacionales)*. EAP\_10Mayo24.pdf
- Instituto para las Mujeres Guanajuatenses (IMUG). (2025). *Monografía Igualdad de Género Guanajuato*. Guanajuato\_1.pdf
- Janssen, S., van Vuuren, M., & de Jong, M. D. T. (2013). Identifying support functions in developmental relationships: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 20-29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.005>
- Jarosz, E., Matysiak, A., & Osiewalska, B. (2023). Maternal Free Time: A Missing Element in Fertility Studies. *Population and Development Review*, 49(4), 801-828. <https://doi.org/10.1111/padr.12589>



- Joshi, K. D., Trauth, E., Kvasny, L., & McPherson, S. (2013). Exploring the Differences among IT Majors and Non-Majors: Modeling the Effects of Gender Role Congruity, Individual Identity, and IT Self-Efficacy on IT Career Choices, *Thirty Fourth International Conference on Information Systems*, Milan, 2013. Greenville, NC: East Carolina University.
- Kar, G., & Hedge, A. (2021). Effect of workstation configuration on musculoskeletal discomfort, productivity, postural risks, and perceived fatigue in a sit-stand-walk intervention for computer-based work. *Applied Ergonomics*, 90, 103211. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103211>
- Kelly, P., Searby, A., & Goodwin, J. (2024). An exploration of organizational climate in community-based opiate prescribing services; a mixed methods study, *Journal of Substance Use and Addiction Treatment*, Volume 162, 209362, ISSN 2949-8759, <https://doi.org/10.1016/j.josat.2024.209362>
- Khade, Y.; Behera, S.; Parvathi, R.; Korradi, S. (2018). Study of Insomnia, Day Time Sleepiness and Sleep Quality among South Indian Nurses. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*. 12, 9–12. <https://doi.org/10.7860/JCDR/2018/32602.11392>
- Kotila, L. E., Schoppe-Sullivan, S. J., & Dush, C. M. (2013). Time in Parenting Activities in Dual-Earner Families at the Transition to Parenthood. *Family relations*, 62(5), 795-807. <https://doi.org/10.1111/fare.12037>
- Kray, L. J., Howland, L., Russell, A. G., & Jackman, L. M. (2017). The effects of implicit gender role theories on gender system justification: Fixed beliefs strengthen masculinity to preserve the status quo. *Journal of personality and social psychology*, 112(1), 98.
- Lambert, S. J. (1999). Lower-Wage Workers and the New Realities of Work and Family. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 174-190. <https://doi.org/10.1177/000271629956200112>
- Luo, Y., & Sato, Y. (2021). Relationships of Social Support, Stress, and Health among Immigrant Chinese Women in Japan: A Cross-Sectional Study Using Structural Equation Modeling. *Healthcare*, 9(3), 258. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030258>
- Luo, Y., Sato, Y., Zhai, T., Kagamiyama, H., & Ebina, Y. (2022). Promotion of Parenting and Mental Health Needs among Chinese Women Living in Japan: A Qualitative Study. *International journal of environmental research and public health*, 19(20), 13538. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013538>
- M. R. Frone, M. Russell, and M. L. Cooper. (1997). "Relation of work family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), pp. 325-335.
- Madathil, R., Heck, N. C., & Schuldburg, D. (2014). Burnout in psychiatric nursing: Examining the interplay of autonomy, leadership style, and depressive symptoms. *Archives of Psychiatric Nursing*, 28(3), 160-166.
- Maqsood, S., Niazi, S., Alyas, T., Ghaffar, H., Sohail, M., & Sakib, S. (2024). Navigating the Role of Emotional Health and Positive Life Outlook on Work-Life Balance in Professional Married Women. *Journal of Theoretical Social Psychology*. Article 1159667. <https://doi.org/10.1155/2024/1159667>
- Matteazzi, E. and Scherer, S. (2020). Gender wage gap and the involvement of partners in household work. *Work, Employment and Society* 35, 490-508.
- Mikolajczak, M., Raes, M.E., Avalosse, H., & Roskam, I. (2018). Exhausted parents: Sociodemographic, child-related, parent-related, parenting and family-functioning

- correlates of parental burnout. *Journal of Child and Family Studies*. 2018, 27, 602-614. <https://doi.org/10.1007/s10826-017-0892-4>
- Miranda, R. G. (2017). El tiempo libre y ocio reivindicado por los trabajadores. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. (4), No. (3). 301-326.
- Nyberg, A., Peristera, P., Bernhard-Oettel, C., & Leineweber, C. (2018). Does work-personal life interference predict turnover among male and female managers, and do depressive symptoms mediate the association? A longitudinal study based on a Swedish cohort. *BMC Public Health* 18, 828. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5736-7>
- Peterson, S. L. (2007). Managerial Turnover in U.S. Retail Organizations. *Journal of Management Development*, 26, 770-789. <https://doi.org/10.1108/02621710710777273>
- Powell, G. N., Francesco, A. M., & Ling, Y. (2009). Towards culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 597-616. <https://doi.org/10.1002/job.568>
- Raudasoja, M., Sorkkila, M., Laitila, A., & Aunola, K. (2022). "I Feel Many Contradictory Emotions": Finnish Mothers' Discursive Struggles with Motherhood." *Journal of Marriage and Family* 84(3): 752-772. <https://doi.org/10.1111/jomf.12828>.
- Repetti, R. L., & Wang, S.-W. (2014). Employment and parenting. *Parenting: Science and Practice*, 14(2), 121-132. <https://doi.org/10.1080/15295192.2014.914364>
- Risman, B. J., & Davis, G. (2013). From sex roles to gender structure. *Current Sociology*, 61(5-6), 733-755.
- Roskam, I., Mikolajczak, M. (2020) Gender Differences in the Nature, Antecedents and Consequences of Parental Burnout. *Sex Roles* 83, 485-498. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01121-5>
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology* 61:101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sattler, K. M. P., Prickett, K. C., & Crosnoe, R. (2024). Mothers' work conditions, income, and parenting of young children. *Family Relations*, 73(2), 1159-1177. <https://doi.org/10.1111/fare.12917>
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., O'Driscoll, M., et al. (2007). Cross national differences in relationships of work demands job satisfaction and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60, 805-835.
- Stockard J and Johnson MM (1980) Sex Roles: Sex Inequality and Sex Role Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Swit, C. S., & Breen, R. (2022). Parenting During a Pandemic: Predictors of Parental Burnout. *Journal of Family Issues*, 44(7), 1817-1837. <https://doi.org/10.1177/0192513X211064858>
- Taylor, B. L., DelCampo, R. G., & Blancero, D. M. (2009). Work-family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 643-664. <https://doi.org/10.1002/job.605>

- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 29, pp. 271-360). San Diego, CA: Academic Press.
- Viramontes-Olivas, O. A., Arroyo-Avila, J. R., Alvidrez-Díaz, M., & Guerra-García, E. (2020). Distribution of Free-Time and Influence to the Welfare of Administrative Workers in a Public University in Chihuahua-Mexico. *REVISTA RA XIMHAI*, 16(2), 211-229. <https://doi.org/10.35197/rx.16.02.2020.09.ov>
- Weitzman LJ (1979) Sex Role Socialization: A Focus on Women. Palo Alto, CA: Mayfield.
- Williams, D., Consalvo, M., Caplan, S., & Yee, N. (2009). Looking for gender: Gender roles and behaviors among online gamers. *Journal of Communication*, 59, 700-725. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01453.x>
- Young, L. A. (2018). *A Gender Role Theory Examination of the Relationship between Gender Identity and Video Game Players' Avatar Choices* (Order No. 10743235). Available from Publicly Available Content Database. (2037210629). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/gender-role-theory-examination-relationship/docview/2037210629/se-2>
- Zhang, Q., & Zhao, M. (2024). Influence of Co-Parenting on Parental Burnout: A Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 14(3), 159. <https://doi.org/10.3390/bs14030159>