



UNAAT
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

Fondo Editorial:  **UNAAT**
EXCELENCIA CIENTÍFICA Y ACADÉMICA
CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

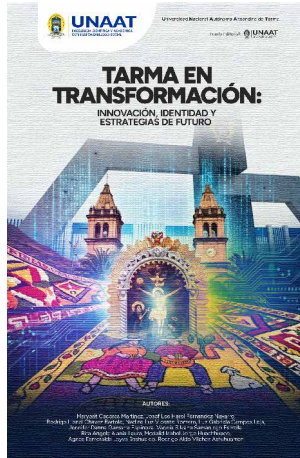
TARMA EN TRANSFORMACIÓN:

INNOVACIÓN, IDENTIDAD Y
ESTRATEGIAS DE FUTURO



AUTORES:

Maryorit Caceres Martinez, Josef Lee Harol Fernandez Navarro,
Rodrigo Lionel Chavez Bartolo, Nadine Luz Vicente Romero, Luz Gabriela Campos Loja,
Jennifer Danna Gamarra Espinoza, Vannia Silvana Samaniego Estrella,
Rita Angela Alania Laura, Medalid Isabel Jorge Huachhuaco,
Agnes Esmeralda Leyva Bashualdo, Rodrigo Aldo Vilchez Astuhuaman



TARMA EN TRANSFORMACIÓN

INNOVACIÓN, IDENTIDAD Y
ESTRATEGIAS DE FUTURO

AUTORES:

Maryorit Caceres Martinez
Josef Lee Harol Fernandez Navarro
Rodrigo Lionel Chavez Bartolo
Nadine Luz Vicente Romero
Luz Gabriela Campos Loja
Jennifer Danna Gamarra Espinoza
Vannia Silvana Samaniego Estrella
Rita Angela Alania Laura
Medalid Isabel Jorge Huachhuaco
Agnes Esmeralda Leyva Bashualdo
Rodrigo Aldo Vilchez Astuhuaman

TARMA EN TRANSFORMACIÓN: INNOVACIÓN, IDENTIDAD Y ESTRATEGIAS DE FUTURO

- **Maryorit Caceres Martinez**
- **Josef Lee Harol Fernandez Navarro**
- **Rodrigo Lionel Chavez Bartolo**
- **Nadine Luz Vicente Romero I**
- **Luz Gabriela Campos Loja**
- **Jennifer Danna Gamarra Espinoza**
- **Vannia Silvana Samaniego Estrella**
- **Rita Angela Alania Laura**
- **Medalid Isabel Jorge Huachhuaco**
- **Agnes Esmeralda Leyva Bashualdo**
- **Rodrigo Aldo Vilchez Astuhuaman**

82 pp.; 15x23cm

Tarma en transformación: innovación, identidad y estrategias de futuro

Editado por:

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Vicepresidencia de Investigación - Fondo Editorial. Carretera La Florida - Cochayoc Km2, Huancucro N° 2092 Acobamba, Tarma - Junín, Perú.

ISBN: 978-612-99147-6-3

1° Edición digital - Marzo, 2026

Hecho en Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2026-02168

Libro electrónico disponible en DOI:

Proceso de revisión

Fue revisado por pares.

Dr. Luis Antonio Visurraga Camargo

Dr. Roberto Líder Churampi Cangalaya

Diseño de cubierta y maquetación de interiores:

Alfredo Carhuancho Fabián

Oficina de Comunicación e Imagen Institucional

Publicado en el Perú / Published in Peru

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sin autorización escrita del autor.

CONTENIDO

CAPÍTULO I	11
Experiencia del uso de IA en estudiantes de una universidad pública del Perú	
CAPÍTULO II	29
Beneficios de la gamificación en estudiantes de una universidad pública en Tarma	
CAPÍTULO III	49
Aprendizaje del proceso administrativo en la formación universitaria de los estudiantes de administración en una universidad pública del Perú	
CAPÍTULO IV	67
Gestión administrativa académico - digital en las universidades de Tarma	
CAPÍTULO V	85
Neuromarketing digital como herramienta persuasiva en la decisión de compra de jóvenes tarmeños	
CAPÍTULO VI	101
Estrategias de comercialización de los productos artesanales de San Pedro de Cajas	
CAPÍTULO VII	117
Gestión del talento humano para fortalecer la sostenibilidad del sector turismo de Tarma	
CAPÍTULO VIII	133
Planificación estratégica en semana santa en Tarma	

CAPÍTULO IX	155
El rol del señor de los milagros: interacción social en Tarma	
CAPÍTULO X	171
Marca ciudad: el despertar de la Perla de los Andes	
CAPÍTULO XI	189
Más allá del milagro económico: hacia una teoría del desarrollo como proyecto nacional fundamentada en el análisis de discursos y políticas de países que superaron crisis profundas.	

PRESENTACIÓN

Tarma en transformación: innovación, identidad y estrategias de futuro es una obra colectiva que reúne aportes académicos y reflexiones investigativas desarrolladas por estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. El libro surge como una respuesta al contexto de cambio acelerado que vive la sociedad tarmeña, donde la educación, la gestión, la tecnología, la cultura y el desarrollo local se entrelazan en nuevos escenarios de oportunidad y desafío.

El propósito central de esta obra es ofrecer un espacio de análisis y diálogo que permita comprender cómo los procesos de innovación, la transformación digital, la gestión estratégica y la identidad cultural influyen en la construcción del futuro de Tarma. A través de investigaciones aplicadas, estudios de caso y reflexiones críticas, el libro busca vincular la teoría con la práctica, aportando conocimiento útil para estudiantes, profesionales, gestores públicos y ciudadanos comprometidos con el desarrollo regional.

En el **Capítulo I**, Maryorit Cáceres Martínez presenta “Experiencia del uso de IA en estudiantes de una universidad pública del Perú”, donde analiza el impacto de la inteligencia artificial en la educación superior, abordando las percepciones estudiantiles, los retos éticos y las oportunidades que estas tecnologías ofrecen para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El **Capítulo II**, desarrollado por Josef Lee Harol Fernández Navarro, titulado “Beneficios de la gamificación en estudiantes de una universidad pública en Tarma”, examina cómo la incorporación de dinámicas de juego en el ámbito universitario favorece la motivación, la participación activa y el aprendizaje significativo, siempre que exista una adecuada planificación pedagógica.

En el Capítulo III, Rodrigo Lionel Chávez Bartolo expone “Aprendizaje del proceso administrativo en la formación universitaria de los estudiantes de Administración en una universidad pública del Perú”, destacando la importancia de comprender y aplicar de manera práctica las funciones administrativas como base para la formación de futuros gestores eficientes y competitivos.

El **Capítulo IV**, a cargo de Nadine Luz Vicente Romero, titulado “Gestión administrativa académico-digital en las universidades de Tarma”, aborda el proceso de transición de los sistemas manuales hacia modelos de gestión digital, analizando sus avances, limitaciones y perspectivas en el contexto de la educación superior local.

En el **Capítulo V**, Luz Gabriela Campos Loja desarrolla “Neuromarketing digital como herramienta persuasiva en la decisión de compra de jóvenes tarmeños”, donde explora cómo los estímulos digitales, las emociones y la validación social influyen en el comportamiento del consumidor joven, planteando también reflexiones éticas sobre estas estrategias.

El **Capítulo VI**, escrito por Jennifer Danna Gamarra Espinoza bajo el título “Estrategias de comercialización de los productos artesanales de San Pedro de Cajas”, presenta un análisis del valor cultural y económico de la artesanía local, así como la necesidad de implementar estrategias de comercialización que fortalezcan su sostenibilidad y proyección en mercados más amplios.

En el **Capítulo VII**, Rita Angela Alania Laura presenta “Gestión del talento humano para fortalecer la sostenibilidad del sector turismo de Tarma”, resaltando el papel del capital humano como eje central para el desarrollo sostenible, la competitividad empresarial y la consolidación del turismo local.

Capítulo VIII, Medalid Isabel Jorge Huachhuaco desarrolla “Planificación estratégica en Semana Santa en Tarma”, donde analiza esta festividad emblemática desde una perspectiva de gestión

estratégica, integrando tradición, cultura, turismo y desarrollo sostenible, con miras a fortalecer su impacto social y económico a largo plazo.

En conjunto, los capítulos que conforman esta obra reflejan una visión integral del proceso de transformación que atraviesa Tarma, mostrando cómo la innovación, la gestión eficiente y la valoración de la identidad local pueden convertirse en motores de desarrollo. Cada contribución aporta una mirada particular, pero todas confluyen en un mismo propósito: pensar el presente para construir el futuro.

En el **Capítulo IX**, titulado “Planificación estratégica de la Semana Santa en Tarma”, se reserva un espacio destinado a profundizar en el análisis de esta festividad emblemática desde una perspectiva de gestión estratégica, articulando tradición, cultura, turismo y desarrollo sostenible. Este capítulo será incorporado posteriormente, reforzando el enfoque dinámico y progresivo de la presente obra colectiva.

En el **Capítulo X**, Agnes Esmeralda Leyva-Bashualdo presenta “Marca ciudad: el despertar de la Perla de los Andes”, un estudio que reflexiona sobre la construcción de la identidad territorial de Tarma como estrategia de posicionamiento y desarrollo. El capítulo aborda la marca ciudad como una herramienta que integra historia, cultura, simbolismo y planificación estratégica, proponiendo una visión que trasciende la promoción turística para consolidarse como un proyecto colectivo orientado al fortalecimiento del sentido de pertenencia y la proyección sostenible de la ciudad.

El **Capítulo XI**, desarrollado por Rodrigo Aldo Vilchez Astuhuaman bajo el título “Más allá del milagro económico: hacia una teoría del desarrollo nacional...”, amplía el horizonte del libro hacia una reflexión de alcance macro. Este capítulo invita a repensar críticamente los modelos tradicionales de crecimiento económico, planteando la necesidad de una teoría del desarrollo nacional que considere las realidades sociales, territoriales y estructurales del país.

Desde esta perspectiva, se propone una mirada que trasciende los indicadores económicos para incorporar dimensiones humanas, institucionales y estratégicas como base de un desarrollo más equitativo y sostenible.

Agradecemos a los autores, revisores y lectores que hacen posible este trabajo colectivo. Los invitamos a recorrer estas páginas con espíritu crítico y reflexivo, con la certeza de que encontrarán ideas, análisis y propuestas que dialogan directamente con la realidad local. Que este libro sea un punto de partida para nuevas investigaciones, acciones y decisiones orientadas al progreso sostenible de Tarma y del país.

Rodrigo Aldo Vilchez Astuhuaman - Autor

Maryorit Caceres Martinez - Autor

Josef Lee Harol Fernandez Navarro - Autor

CAPÍTULO I

Experiencia del uso de IA en estudiantes de una universidad pública del Perú



Maryorit Caceres Martinez

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0000-5541-6220>

73006361@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial más conocida como IA ha revolucionado la forma en la que las personas viven y como se relacionan con el mundo convirtiéndose así en uno de los avances tecnológicos más influyentes del siglo XXI. Su impacto a cambiando la manera en la que las personas aprenden, trabajan o se comunican, con aplicaciones en la educación, la medicina y la comunicación, además de influir en el proceso de tomar decisiones.

Recientes avances han acelerado la forma en que define la inteligencia artificial (IA) en la educación superior. Cinco fuentes

destacan perspectivas fundamentales para analizar cómo los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma experimentan su uso.

En el ámbito de la educación superior, su aplicación va desde asistentes virtuales y plataformas de análisis de datos hasta sistemas de tutoría personalizada, ofreciendo nuevas oportunidades para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje (Miao, 2021). Comprender la experiencia de los estudiantes frente a estas herramientas es fundamental, ya que la forma en que los estudiantes adoptan y aprovechan estas herramientas es clave para que la IA se integre de manera efectiva en la educación universitaria (Scanlon, 2021).

De acuerdo con la (UNESCO, 2023) la adopción de la inteligencia artificial en la educación debe guiarse no solo por su viabilidad técnica, sino también por consideraciones éticas, sociales y de necesidad pedagógica. Asimismo, destaca la importancia de preparar a los docentes y a los estudiantes para un uso crítico y responsable de estas herramientas para que la IA se convierta un complemento en el proceso formativo y no un sustituto del ser humano.

(Nemorin, 2023) advierte que gran parte de la evidencia disponible se ha limitado a explorar las funciones técnicas de la IA, sin detenerse a reflexionar de manera crítica sobre si su incorporación es realmente imprescindible en los procesos educativos. Desde esta perspectiva, se resalta la importancia de ir más allá del simple enfoque técnico y promover una reflexión crítica acerca de la verdadera relevancia que tiene la inteligencia artificial dentro de los procesos formativos.

(Pappas et al., 2020) afirmaron que la IA transforma los métodos de enseñanza y aprendizaje y tiene el potencial de abordar importantes problemas sociales en las instituciones de educación superior, incluida la sostenibilidad. Mas allá de su papel como herramienta tecnológica, los autores destacan que la IA posee la capacidad de contribuir a

la solución de problemáticas social dentro de la educación superior como es la mejora a recursos académicos, optimización de los procesos administrativos y la promoción de prácticas orientadas a la sostenibilidad.

La implementación de la inteligencia artificial no se interpreta como una innovación técnica, si no como una oportunidad estratégica para transformar las universidades en espacios mas inclusivos, responsables y preparados frente a los desafíos, pero para lograrlo debemos de aprovechar al máximo esta herramienta y usarla con responsabilidad.

En la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, los estudiantes presentan dependencia de herramientas de la inteligencia artificial para que realicen sus tareas y trabajos académicos. Esta situación sustituye el pensamiento propio por respuestas automatizadas así mismo destruye los hábitos de estudio y fomenta la trampa académica reduciendo la verdadera preparación de los profesionales. De no corregirse a tiempo, no solo se verá afectado el desarrollo profesional, sino que también se debilitará la función educativa de la universidad.

A continuación, se presenta un análisis sobre la implementación y las experiencias de los estudiantes frente a estas tecnologías en los niveles internacional y nacional.

De acuerdo con (Merhej Sayegh et al., 2025) la inteligencia artificial (IA) ha transformado la educación superior al ofrecer oportunidades para personalizar la enseñanza, mejorar la eficiencia e impulsar inclusión, preparando a los alumnos para los retos a futuro. No obstante, los autores también advierten que su uso plantea riesgos relacionadas con la integridad académica, como el plagio, lo que exige establecer lineamientos claros para garantizar un aprovechamiento responsable de estas tecnologías.

Según (Pino Tarragó et al., 2025)) la inteligencia artificial (IA) representa una oportunidad estratégica para fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas en la educación superior. Los autores destacan que las herramientas basadas en IA pueden apoyar el aprendizaje personalizado, ofrecer retroalimentación en tiempo real y favorecer la autonomía estudiantil, además de potenciar capacidades socioemocionales como el trabajo en equipo, la comunicación y el pensamiento crítico. Sin embargo, advierten que en el caso analizado la Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador) la IA está completamente ausente del currículo formal, lo que coloca a los estudiantes en desventaja frente a las exigencias de sus futuros trabajos.

(Castillo et al., 2026) señalan que la inteligencia artificial generativa, particularmente ChatGPT, está transformando los procesos de enseñanza y aprendizaje al introducir nuevas dinámicas en la retroalimentación académica. Esta herramienta funciona como un agente inteligente capaz de ofrecer comentarios inmediatos, estructurados y adaptativos, lo cual los estudiantes valoran positivamente por su rapidez y claridad. Los resultados obtenidos muestran correlaciones significativas entre la frecuencia de uso de ChatGPT y la utilidad percibida, así como la mejora en la elaboración de trabajos académicos.

(García Peñalvo, 2023) analiza el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior, destacando tanto sus oportunidades como sus desafíos. En su investigación menciona que la IA puede transformar la enseñanza al ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas, mejora la eficiencia administrativa y facilita la creación de contenidos educativos. Sin embargo, también señala preocupación con la ética, integridad académica y la necesidad de una integración de esta tecnología en los entornos educativos.

(Valentini, 2025) sostiene que la educación superior en América Latina y el Caribe se encuentra en un momento decisivo debido a la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de

transformación digital. A pesar de los avances, existe limitaciones para la implementación efectiva de estas tecnologías desde la falta de infraestructura tecnológica adecuada y conectividad limitada.

(Giannakos et al., 2025) analizan las oportunidades y riesgos que trae consigo la inteligencia artificial generativa en la educación superior. Los autores destacan que, aunque estas tecnologías abren posibilidades para personalizar el aprendizaje y optimizar procesos académicos, también generan tensiones respecto a la confiabilidad de la información, la formación del pensamiento crítico y la redefinición del rol docente en universidades de distintas partes del mundo.

(Sotelo Montes, 2025) realizó una Revisión sistemática, acerca del uso de la IA en la Educación Superior entre 2018 y 2023, se identificó las principales tendencias de investigación en el ámbito universitario, así como los vacíos que aún persisten, especialmente en países de la región andina del Perú. Señala que la IA se está posicionando como una herramienta de transformación en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

(García et al., 2024) clasifican la IA como herramientas educativas y hacen un listado de acuerdo con sus particularidades para generar textos, imágenes, audios, videos. De esa clasificación, algunas de las herramientas de IA que se utilizan frecuentemente en una universidad pública del norte del Perú incluyen: Chapdf, SciSpace para actividades de investigación; ChatGPT, Claude, Perplexity para generación de contenidos; You.com y Bard como motores de búsqueda, y Quillbot para parafraseo. Desde luego, la diversificación continua cada día. Estas herramientas se especializan más y también se extienden a otros ámbitos de la ciencia y la educación.

Al respecto, (Aguilar, 2024) señala que existen diversas IA que son utilizadas para generar imágenes, voz, audios y tienen efectos en el quehacer cotidiano de las personas; no obstante, en el ámbito académico se observa que los estudiantes están explorando el uso de cada una de ellas como Magic Avatars, DALL.E de ChatGPT.

(Bernilla Rodríguez, 2024) señala que los alumnos identifican en estas herramientas un recurso que facilita el acceso a la información, agiliza las tareas académicas y permite aprendizajes más dinámicos y personalizados. Sin embargo, advierte que su aprovechamiento se ve limitado por la falta de capacitación en el uso crítico y responsable de la IA, así como por la ausencia de orientaciones institucionales que guíen su aplicación en el contexto académico, por lo que plantea la necesidad de fortalecer las competencias digitales y establecer políticas claras que aseguren un uso ético y pedagógicamente pertinente de la inteligencia artificial en la educación superior.

Para (Guerschberg y Gutierrez, 2025), la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) es una tecnología que emplea modelos de aprendizaje automático en chatbots o asistentes conversacionales para la creación de diversos tipos de contenido, incluyendo texto, imágenes y música. El desarrollo de esta tecnología se intensificó notablemente a partir de la introducción de ChatGPT en el 2022, desde entonces se han expandido hasta convertirse en herramientas frecuentes en el ámbito de la educación superior. Estos programas están modificando la forma en que se busca información y se han vuelto accesibles para un amplio público, gracias a la disponibilidad de versiones gratuitas que pueden utilizarse en dispositivos móviles o computadoras de gama media.

(Menacho, 2024) destaca que la inteligencia artificial se ha convertido en un recurso fundamental para potenciar el aprendizaje autónomo en los estudiantes de educación superior, permitiendo gestionar de manera más eficiente su proceso formativo, acceder a materiales adaptados a sus necesidades y fortalecer competencias de autogestión. Sin embargo, advierte que la integración plena de la IA en la educación universitaria aún requiere de estrategias institucionales claras que orienten su uso pedagógico y garanticen un aprovechamiento responsable.

Tras revisar las definiciones conceptuales y los contextos internacional, nacional y regional respecto al uso de la inteligencia

artificial, es necesario analizar cómo se ha transformado la educación en el tiempo. El contraste entre el pasado, la situación actual y las proyecciones a futuro permite comprender mejor la magnitud de los cambios y los desafíos que enfrentan los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma.

Antes

La educación universitaria, antes de la llegada de la inteligencia artificial, se sostenía en métodos tradicionales. Los estudiantes dependían casi por completo de libros físicos, apuntes manuales y la guía del docente. El aprendizaje era más lento, rígido y con acceso limitado a la información, lo que reducía las oportunidades de innovación y autonomía académica.

Ahora

Hoy, con la irrupción de la IA, los estudiantes tienen a su alcance herramientas que responden en segundos: buscadores inteligentes, asistentes virtuales y programas capaces de redactar textos o resolver problemas. Esta realidad abre puertas al aprendizaje rápido y dinámico, pero también genera una alerta: el riesgo de reemplazar la reflexión crítica por respuestas automatizadas y la creatividad por dependencia tecnológica.

Después

En el futuro la educación será transformada por la IA, con clases personalizadas, tutores digitales y procesos administrativos automatizados. Por ello la pregunta de investigación es ¿Cómo es la experiencia de los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma en el uso de la inteligencia artificial en su formación académica?

Tabla 1

Definición de la categoría C1 “La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios”

Autor	C1: La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios	Subcategorías
(UNESCO, 2023)	De acuerdo con la (UNESCO, 2023) la adopción de la inteligencia artificial en la educación debe guiarse no solo por su viabilidad técnica, sino también por consideraciones éticas, sociales y de necesidad pedagógica. Asimismo, destaca la importancia de preparar a los docentes y a los estudiantes para un uso crítico y responsable de estas herramientas para que la IA se convierta un complemento en el proceso formativo y no un sustituto del ser humano.	Oportunidades para mejorar Mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje Educación universitaria Experiencia de los estudiantes Adopción Aprovechamiento Integración efectiva
(Scanlon, 2021)	Comprender la experiencia de los estudiantes frente a estas herramientas es fundamental, ya que la forma en que los estudiantes adoptan y aprovechan estas herramientas es clave para que la IA se integre de manera efectiva en la educación universitaria (Scanlon, 2021).	Experiencia de los estudiantes Adopción Aprovechamiento Integración efectiva Educación universitaria Uso crítico y responsable Consideraciones éticas Aspectos sociales Necesidad pedagógica Preparación de docentes y estudiantes
(Nemorin, 2023)	(Nemorin, 2023) advierte que gran parte de la evidencia disponible se ha limitado a explorar las funciones técnicas de la IA, sin detenerse a reflexionar de manera crítica sobre si su incorporación es realmente imprescindible en los procesos educativos.	Evidencia disponible limitada Funciones técnicas Enfoque técnico Reflexión crítica Incorporación de la IA Relevancia real Procesos educativos Procesos formativos
(Miao, 2021)	En el ámbito de la educación superior, su aplicación va desde asistentes virtuales y plataformas de análisis de datos hasta sistemas de tutoría personalizada, ofreciendo nuevas oportunidades para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje (Miao, 2021).	Aplicación Asistentes virtuales Plataformas de análisis de datos Tutoría personalizada Mejora Proceso de enseñanza-aprendizaje
(Pappas et al., 2020)	(Pappas et al., 2020) afirmaron que la IA transforma los métodos de enseñanza y aprendizaje y tiene el potencial de abordar importantes problemas sociales en las instituciones de educación superior, incluida la sostenibilidad. Mas allá de su papel como herramienta tecnológica, los autores destacan que la IA posee la capacidad de contribuir a la solución de problemáticas social dentro de la educación superior	Transformación Métodos de enseñanza Métodos de aprendizaje Problemas sociales Educación superior Sostenibilidad Mejora de recursos académicos Optimización de procesos administrativos Prácticas orientadas a la sostenibilidad

Nota. De acuerdo con el análisis, se observa que hay cuatro puntos más mencionados que les considera subcategorías. Estas son: adopción, integración, reflexión e impacto.

La presente investigación es de enfoque cualitativo, porque busca comprender las experiencias de los estudiantes frente al uso de la IA en su formación académica. Según (Denzin et al., 2018) menciona que en este método no se miden variables, sino que se prioriza la comprensión profunda del fenómeno para explorar las experiencias de los participantes más que medir o cuantificar resultado, comprende la realidad desde la experiencia a partir de la interacción con el entorno. El tipo de investigación es básica o pura, ya que se profundiza la comprensión teórica del fenómeno, sin modificar la realidad observada. Según Tamayo & Tamayo (2005), la investigación pura busca aumentar el conocimiento científico.

El nivel de la investigación es exploratorio – descriptivo, porque se describe las experiencias de los estudiantes para ello se tiene que describir las características con detalle, como lo dicen Collado y Lucio (2014). El diseño de esta investigación metodológico es no experimental porque no manipula variables, sino que observa y analiza el fenómeno en el contexto natural. En este enfoque se adopta el diseño es fenomenológico, ya que se comprende las experiencias vividas por parte de los estudiantes frente al uso de herramientas de IA (ChatGPT, Quillbot, SciSpace, Bard, etc.) dentro de su proceso formativo, esto permite captar emociones, juicios y reflexiones personales.

La muestra se seleccionó de acuerdo al muestreo por conveniencia, conformada por estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma de distintas carreras y ciclos académicos quienes aceptaron voluntariamente.

La forma en que se hace el estudio es lógica inductiva ya que se analiza los datos y a partir de ello se construye teorías, esto ayuda a interpretar relaciones y significados fundamentales (Flick, 2007). El método fundamentado ayuda a crear teorías basadas en las experiencias de las personas entrevistadas, para recoger la información se usará la entrevista semiestructurada Taylor & Bogdan (1994) explican que las entrevistas permiten entender lo que piensan, siente

y conocer cómo las personas interpretan su mundo social, mediante el instrumento de una guía de entrevista con 12 preguntas abiertas elaboradas a partir de las subcategorías (adopción, integración, reflexión e impacto) siendo 3 preguntas por cada una de ellas la entrevista se realizó a 4 estudiantes de las carreras de Administración, Ingeniería Agroindustrial, Enfermería y Medicina de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. Estas entrevistas se analizaron mediante la codificación cualitativa con el apoyo del software ATLAS.ti 25.

Para ello se determina las siguientes categorías:

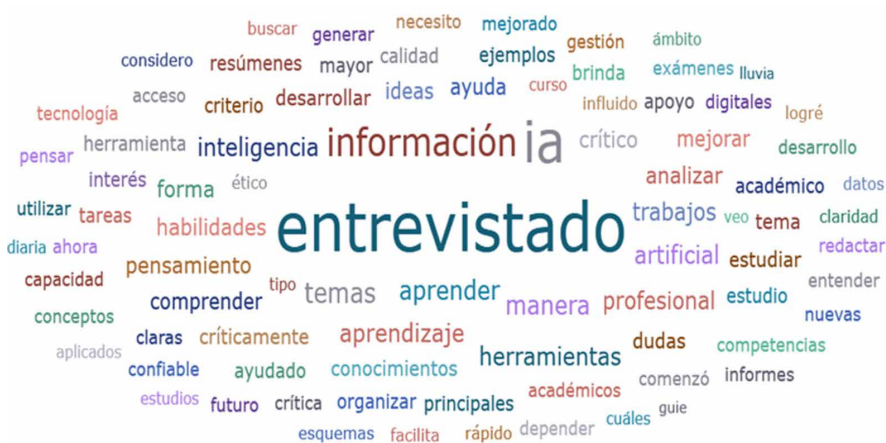
Tabla 2
Operación de categoría y formulación de preguntas

Subcategorías	ITEM	Preguntas para la entrevista
SC1 = adopción	Motivación y adopción del uso de IA académica	¿Cómo comenzó tu interés o motivación por utilizar herramientas de inteligencia artificial en tus estudios universitarios?
		¿Qué factores te han facilitado o dificultado adoptar la IA como parte de tus recursos académicos?
		¿Qué tipo de tareas o actividades académicas realizas con mayor frecuencia usando IA y por qué?
SC2 = integración	Integración de la IA en el estudio y experiencia de aprendizaje	¿De qué manera integras la IA dentro de tus rutinas o estrategias de estudio diarias?
		¿Sientes que el uso de IA ha cambiado tu forma de aprender o de comprender los contenidos académicos? ¿Cómo?
		¿Podrías contarme una experiencia concreta donde la IA haya contribuido a mejorar tu proceso de aprendizaje?
SC3 = reflexión	Experiencia de ventajas, límites y uso responsable	En tu experiencia, ¿cuáles consideras que son las principales ventajas de usar IA en el ámbito académico?
		¿Qué límites o riesgos identificas al utilizar herramientas de IA para tus estudios?
		¿Cómo decides cuándo es apropiado usar IA y cuándo prefieres no hacerlo?
SC4 = impacto	Impacto académico y profesional	¿Cómo percibes que el uso de IA ha influido en tu desarrollo académico o en la calidad de tu aprendizaje?
		¿Crees que el uso de IA te ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades o competencias? ¿Cuáles?
		Desde tu experiencia, ¿cómo podría la IA contribuir (o afectar) tu futuro profesional o tu forma de enfrentar los retos académicos?

Nota. Se presenta las subcategorías, los ítems y las preguntas para la entrevista cualitativa.

RESULTADOS

Figura 1
Nube de palabras extraída de la entrevista



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 25.

La nube de palabras muestra los términos más frecuentes utilizadas en la entrevista vinculados con la información, la inteligencia artificial y el aprendizaje, se refiere que los estudiantes asocian el uso de la IA con el acceso, organización y comprensión de información académica. Asimismo, se resalta palabras como riesgo, ética y criterio, indicando una preocupación por el uso responsable y crítico de estas tecnológicas dentro del proceso formativo.

Figura 2
Frecuencia de códigos: Categoría y subcategorías de la investigación

	1: Preguntas 36	Totales			
◇ SC1 = La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios enfocada en la adopción como herramienta académica.	9	100.00%	9	100.00%	25.00%
◇ SC2 = La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios vinculada con la integración en sus procesos de aprendizaje.	9	100.00%	9	100.00%	25.00%
◇ SC3 = La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios orientada a la reflexión sobre su utilidad y límites.	9	100.00%	9	100.00%	25.00%
◇ SC4 = La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios relacionada con el impacto en su formación académica.	9	100.00%	9	100.00%	25.00%
Totales	36	100.00%	36	100.00%	100.00%

Nota. Extraído de Atlas.ti25

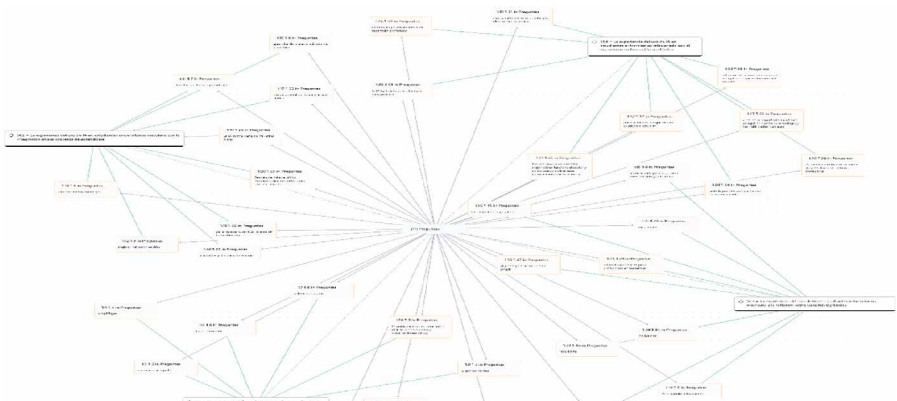
En la categoría “La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios” se observa una distribución uniforme en la frecuencia de citas entre las cuatro subcategorías analizadas: adopción, integración, reflexión e impacto, cada una con 9 enraizamientos, lo que representa el 25% del total. Este equilibrio evidencia que los estudiantes no se limitan a una dimensión específica del uso de la IA, sino que experimentan y reconocen su influencia de manera integrada a lo largo del proceso formativo.

La adopción se relaciona con la motivación inicial y la incorporación de la IA como apoyo académico; la integración refleja su uso constante en las rutinas de estudio; la reflexión pone en manifiesto la conciencia sobre los beneficios, riesgos y responsabilidades; mientras que el impacto evidencia su influencia tanto en el aprendizaje como en la proyección profesional futura.

Estos resultados sugieren que la IA no se percibe únicamente como una herramienta funcional, sino como un componente transversal de la experiencia universitaria contemporánea, presente tanto en la práctica académica cotidiana como en las consideraciones éticas y profesionales de los estudiantes.

Figura 3

Frecuencia de citas de la categoría “La experiencia del uso de IA en estudiantes universitarios”



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 25 con un total de 40 citas.

La experiencia de la IA en estudiantes universitarios muestra una alta frecuencia de citas vinculadas al uso de herramientas digitales para facilitar el aprendizaje y la organización académica. Predominan referencias a la consulta de información, generación de ideas, elaboración de trabajos y comprensión de contenidos complejos. También se evidencia el uso de la IA como apoyo para planificar actividades, aclarar dudas y mejorar la redacción. A la par, emergen menciones sobre el desarrollo de habilidades digitales y mayor autonomía en el estudio. Sin embargo, los estudiantes también reconocen riesgos como dependencia, reducción del pensamiento crítico y menor profundización en la lectura. En el mapa se visualiza una concentración significativa de códigos relacionados con responsabilidad, ética y criterio analítico. Esto refleja una postura equilibrada entre aprovechar los beneficios tecnológicos y mantener el compromiso formativo. En conjunto, la distribución de citas confirma que la IA se ha incorporado como recurso clave en la experiencia académica, valorada por su utilidad, pero empleada con conciencia de sus límites.

La forma de la subcategoría de la adopción de la IA dentro de su formación académica los entrevistados mencionan que el interés de usar estas herramientas surge principalmente de la necesidad de mejorar en sus actividades universitarias, optimizar el tiempo de estudio y obtener información de manera rápida. Los estudiantes destacan que esta herramienta gratuita y la forma de responder de manera rápida fueron los motivos para su adopción en su vida diaria no solo funcional, sino también social y emocional. Sin embargo, se reconoce la dificultad para identificar información confiable y el riesgo como la dependencia y la reducción del esfuerzo personal.

Los entrevistados indican que integran la IA como apoyo constante en su estudio, utilizándola antes para introducir conceptos, durante para resolver dudas y después para verificar comprensión. La describen como un “tutor digital” que facilita la claridad conceptual, organiza ideas y ofrece ejemplos aplicados a su carrera. Esta integración favorece la autonomía y la personalización

del aprendizaje, permitiendo estudiar a su propio ritmo y con mayor comprensión. Sin embargo, reconocen la necesidad de contrastar los resultados con fuentes confiables, especialmente en áreas profesionales donde la exactitud es esencial. En síntesis, la IA se integra como complemento académico que fortalece el aprendizaje, sin reemplazar la lectura, el análisis personal ni el pensamiento crítico.

Los estudiantes muestran una postura crítica frente al uso de la IA, reconociendo beneficios como el acceso rápido a información, la simplificación de temas y la mejora en la calidad académica. Sin embargo, advierten riesgos como la dependencia, la falta de lectura profunda y la disminución del pensamiento crítico si se usa sin análisis. En su reflexión, destacan que la IA debe servir como apoyo y no reemplazar el esfuerzo personal ni la capacidad de razonar. Señalan la importancia de verificar fuentes, evitar copiar y pegar sin comprender, y mantener ética y autonomía intelectual. En conclusión, los entrevistados reconocen la utilidad de la IA, pero también la necesidad de usarla con criterio, responsabilidad y equilibrio para no afectar su formación profesional.

En cuanto al impacto, los estudiantes indican que la IA ha contribuido significativamente a mejorar su aprendizaje, permitiéndoles analizar información con mayor profundidad, organizar ideas y redactar mejores trabajos. Destacan también que estas herramientas fortalecen competencias digitales, pensamiento crítico y autonomía en el estudio. Asimismo, reconocen que dominar la IA será una ventaja en su futuro profesional, dado que el mercado laboral exige habilidades tecnológicas y capacidad de adaptación. Aunque muestran preocupación por la automatización y posibles cambios en la empleabilidad, enfatizan que el valor profesional seguirá dependiendo del criterio, la ética y la creatividad humana. En conclusión, la IA es percibida como un recurso que impulsa el desarrollo académico y profesional, siempre que se use con responsabilidad y equilibrio.

En general, la experiencia del uso de la IA en los estudiantes

universitarios se vive como un proceso de adaptación y aprendizaje continuo, donde estas herramientas se han convertido en un apoyo clave dentro de la formación académica. Los estudiantes señalan que la IA les ayuda a comprender temas difíciles, organizar sus tareas, reducir el tiempo de estudio y mejorar la calidad de sus trabajos. Su uso ya no se limita a obtener respuestas rápidas, sino que se ha transformado en un recurso para reforzar el aprendizaje y desarrollar ideas propias. A pesar de sus ventajas, los estudiantes reconocen que la IA también implica riesgos, como depender demasiado de ella, perder el hábito de leer o no desarrollar pensamiento crítico si no se usa con responsabilidad. Por ello, consideran importante verificar la información, interpretar los contenidos y mantener criterio personal. En síntesis, la IA se valora como una herramienta útil y necesaria en la educación actual, siempre que se combine con esfuerzo propio, ética académica y disciplina para evitar que afecte la autonomía y la formación profesional real.

TRIANGULACIÓN

La experiencia del uso de IA en los estudiantes universitarios refleja un uso equilibrado entre el apoyo tecnológico y la responsabilidad académica. La IA es empleada para comprender contenidos, mejorar trabajos y optimizar el tiempo; sin embargo, los estudiantes señalan la importancia de verificar información y mantener pensamiento crítico. Coincidiendo con la UNESCO (2023), la IA debe usarse ética y reflexivamente para no sustituir el esfuerzo humano. En línea con Scanlon (2021), los resultados muestran que la experiencia depende de la capacidad del estudiante para integrar la IA de manera consciente. En suma, la IA se valora como herramienta de apoyo, no como reemplazo del aprendizaje autónomo.

Los estudiantes adoptaron la IA para mejorar su rendimiento académico, ahorrar tiempo y comprender temas complejos. Inicialmente fue un uso funcional, que progresó hacia un uso más crítico y responsable. Concordando con Nemorin (2023), la adopción suele iniciar por su utilidad inmediata y luego evolucionar hacia reflexión. Tal como menciona Merhej Sayegh et al. (2025), los

estudiantes buscan rapidez y personalización, aunque requieren habilidades digitales para un uso adecuado. Esto muestra que la adopción responde a las demandas educativas actuales, pero con creciente criterio personal.

La IA se integra al estudio en distintas etapas: antes para anticipar ideas, durante para aclarar dudas y después para confirmar comprensión. Los estudiantes la usan para organizar tareas, crear resúmenes y reforzar contenidos. En consonancia con Miao (2021), la IA actúa como tutor inteligente que facilita el acceso y entendimiento de la información. Similar a lo planteado por García-Peñalvo (2023), su integración promueve autonomía y competencias digitales cuando se usa adecuadamente. Por ello, la IA complementa los métodos tradicionales sin reemplazarlos.

Los estudiantes reconocen beneficios como claridad, rapidez y apoyo académico, pero también identifican riesgos como dependencia y pérdida de pensamiento crítico. Coincidiendo con Pino Tarragó et al. (2025), la IA puede fortalecer el aprendizaje o limitar la autonomía según cómo se utilice. De acuerdo con Nemorin (2023), se requiere reflexión constante para evitar automatizar el pensamiento. Esto evidencia una postura ética y consciente, donde la IA funciona como herramienta de apoyo y no como sustituto del razonamiento propio.

La IA ha fortalecido el análisis, la organización y el desempeño académico de los estudiantes, además de desarrollar habilidades digitales clave. También proyectan que será esencial en el ámbito laboral, aunque muestran inquietud por la automatización. Concordando con Giannakos et al. (2025), la IA impulsa competencias necesarias en entornos profesionales modernos. En línea con Valentini (2025), representa una oportunidad educativa si se usa estratégicamente. En síntesis, su impacto es positivo, siempre que se mantenga pensamiento crítico, creatividad y ética profesional.

CONSIDERACIONES FINALES

La experiencia de uso de la IA en los estudiantes universitarios se vive como un apoyo real y constante en el estudio. La mayoría la usa para entender mejor los temas, organizar tareas y trabajar más rápido. Sin embargo, también comentan que no se puede confiar al 100% en lo que dice, por eso verifican la información y tratan de no depender totalmente de ella. En general, se valora mucho como herramienta, pero siempre con criterio y equilibrio.

En la adopción de la IA, los estudiantes empezaron a usarla por necesidad: ahorrar tiempo, aclarar dudas y mejorar trabajos. Al inicio fue más curiosidad y comodidad, pero con el tiempo entendieron que hay que ser críticos, porque no todo lo que genera es correcto. Aprendieron a revisar, ajustar y pensar por cuenta propia para no volverse dependientes.

Sobre la integración, se ve que la IA ya forma parte de la rutina diaria de estudio. La usan antes para tener una idea del tema, durante para resolver dudas y después para confirmar si lo entendieron bien. Aun así, muchos prefieren complementar con libros, apuntes y clases para no reemplazar el aprendizaje real.

En cuanto a la reflexión, los estudiantes reconocen lo útil que es la IA, pero también saben que puede ser un arma de doble filo. Usarla sin pensar puede hacer que uno deje de analizar o leer por su cuenta. Por eso creen que lo mejor es usarla como apoyo, no como la única fuente. Mantener ética y criterio sigue siendo importante.

Finalmente, en el impacto, los estudiantes afirman que la IA sí ha mejorado su aprendizaje y su capacidad para organizar y presentar ideas. Además, creen que será una herramienta clave en su vida profesional, ya que el mundo laboral la está adoptando cada vez más. Aun así, saben que la creatividad, la ética y el pensamiento crítico son cosas que ninguna tecnología puede reemplazar.

REFERENCIAS

- Aguilar. (2024). La inteligencia artificial en la educación del siglo XXI: avances, desafíos y oportunidades Presentación. <https://www.fondoeditorial.pucp.edu.pe>
- Bernilla Rodríguez. (2024). La inteligencia artificial en la educación del siglo XXI: avances, desafíos y oportunidades. <https://www.fondoeditorial.pucp.edu.pe>
- Castillo, G. E. D., Mendoza, Y. S. F., Calle, C. A. P., Huarachi, E. H. C., & Ríos, C. J. I. (2026). ChatGPT as an intelligent academic feedback agent: correlational analysis of its perception among university students. *European Public and Social Innovation Review*, 11. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2132>
- García et al. (2024). Docentes ante la inteligencia artificial en una universidad pública del norte del Perú. <https://www.fondoeditorial.pucp.edu.pe>
- García-Peñalvo, F. J. (2023). La percepción de la Inteligencia Artificial en contextos educativos tras el lanzamiento de ChatGPT: disrupción o pánico. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 24, e31279. <https://doi.org/10.14201/eks.31279>
- Giannakos, M., Azevedo, R., Brusilovsky, P., Cukurova, M., Dimitriadis, Y., Hernandez-Leo, D., Järvelä, S., Mavrikis, M., & Rienties, B. (2025). The promise and challenges of generative AI in education. *Behaviour and Information Technology*, 44(11), 2518–2544. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2024.2394886>
- Guerschberg y Gutierrez. (2025). ¿Qué sabemos sobre la Inteligencia Artificial Generativa? https://doi.org/https://viceacademico.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2025/07/008449-2025-R-VRAP-Gu%C3%ADa-para-el-uso-de-la-Inteligencia-Artificial-Generativa-para-docentes-UNMSM.pdf?utm_source
- Menacho, M. (2024). Inteligencia artificial como herramienta del aprendizaje autónomo, en estudiantes de educación superior, 2024.
- Merhej Sayegh, M., Rouhana, R., Osta, A., & Haddad, Z. (2025). Exploring student intentions to use generative AI in lebanese higher education: an EVT and TPB perspective. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186x.2025.2541082>
- Miao. (2021). AI and education: guidance for policy-makers. UNESCO. <https://doi.org/https://doi.org/10.54675/PCSP7350>
- Nemorin, S. (2023). AI hyped? A horizon scan of discourse on artificial intelligence in education (AIED) and development. *Learning, Media and Technology*, 48(1), 38–51. <https://doi.org/10.1080/17439884.2022.2095568>
- Pappas, I. O., Papavlasopoulou, S., Mikalef, P., & Giannakos, M. N. (2020). Identifying the combinations of motivations and emotions for creating satisfied users in SNSs: An fsQCA approach. *International Journal of Information Management*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102128>
- Pino Tarragó, J. C., Domínguez Gálvez, D. L., Regalado Jalca, J. J., & Villavicencio Cedeño, E. G. (2025). Artificial intelligence and soft skills in civil engineering education: A Latin American curriculum gap with global implications. *Research in Globalization*, 11, 100307. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100307>
- Scanlon. (2021). Educational technology research: Contexts, complexity and challenges. *Journal of Interactive Media in Education*, 2021(1), 1–12. <https://doi.org/10.5334/JIME.580>
- Sotelo Montes, K. (2025). Uso de la inteligencia artificial en la educación superior entre el 2018 y el 2023.
- UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. In *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/ewzm9535>
- Valentini, A. (2025). Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional Creative Commons (CC BY 4.0) SciComm. <https://doi.org/10.32457/SCR>

CAPÍTULO II

Beneficios de la gamificación en estudiantes de una universidad pública en Tarma



José Lee Harol Fernández Navarro

Universidad Nacional Altoandina Autónoma de Tarma, Perú

72107040@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0009-5614-1674>



INTRODUCCIÓN

La gamificación se entiende como la incorporación de elementos y dinámicas del juego en contextos educativos con el fin de promover la motivación, la participación y el aprendizaje activo. Desde una perspectiva pedagógica. Sánchez-Dominguez et al., 2023, sostienen que la presencia cotidiana de juegos y dispositivos móviles posibilita dinamizar las prácticas de aula para hacer el aprendizaje más ameno y natural, siempre que exista una integración coherente de las TIC y una planificación didáctica adecuada. Esta visión enfatiza el valor formativo de la gamificación cuando su implementación res-

peta principios instruccionales claros, incluyendo objetivos precisos, secuencias adaptadas, estrategias motivacionales y una evaluación continua de los resultados obtenidos.

En la misma línea, Del Carmen Pegalajar Palomino, 2021 concluye que la gamificación favorece metodologías activas en la universidad y contribuye a incrementar la motivación, el interés y la participación del estudiantado, aunque advierte que estos beneficios aparecen solo cuando el diseño didáctico está planificado con cuidado y considerando los recursos disponibles. En este sentido, la alineación de objetivos, actividades y evaluación se presenta como condición esencial para que la gamificación supere el mero entretenimiento y logre fines pedagógicos, siempre en coherencia con las características del grupo, el contexto de aplicación y los propósitos de la asignatura, lo que implica además un compromiso docente constante, una adecuada gestión del tiempo y la selección de herramientas pertinentes que aseguren experiencias de aprendizaje sostenibles.

(Flores-Bueno et al., 2021), amplían esta perspectiva al documentar cómo la gamificación se ha extendido a diferentes áreas académicas, entre ellas Ciencias Sociales, Ingeniería y Salud, mostrando su versatilidad como estrategia didáctica. Los autores subrayan que la eficacia no radica únicamente en la incorporación de dinámicas lúdicas, sino en la manera en que estas se planifican e integran en el diseño docente. Destacan que la conexión entre el juego y los objetivos de aprendizaje es indispensable para evitar que la gamificación se convierta en un recurso meramente superficial, resaltando además que el contexto disciplinar y las características del grupo influyen directamente en los resultados obtenidos.

De igual manera, (Santamaría & Alcalde, 2020), por su parte, aportan evidencia aplicada mediante actividades tipo breakout, diseñadas específicamente para repasar y practicar contenidos relacionados con la traducción automática y la posesición. Sus resultados muestran que dichas dinámicas resultaron útiles tanto en entornos presenciales como virtuales, pese a ciertas limitaciones

metodológicas señaladas. Este estudio refuerza la idea de que actividades breves, pero bien estructuradas, pueden potenciar la implicación del estudiantado y mejorar la retención de contenidos. Asimismo, sugieren que estas experiencias pueden servir como base para proyectos más amplios, motivando a los docentes a explorar la gamificación como una estrategia viable para dinamizar asignaturas completas.

No obstante, (Pérez-López & Navarro-Mateos, 2023), en su revisión sobre gamificación en el ámbito educativo español, concluye que, a pesar del auge internacional, existen pocos trabajos empíricos rigurosos en contextos nacionales y una gran disparidad metodológica evidente. La autora reclama mejores planteamientos metodológicos, descripciones más exhaustivas de las propuestas y mayor rigor en los procesos editoriales para evitar confusión terminológica persistente. Aunque no extrae conclusiones extrapolables, identifica indicios de potencial en la gamificación, especialmente en su incidencia sobre la motivación estudiantil, y recomienda ampliar búsquedas, contrastar evidencias y comparar experiencias con otros enfoques como PBL o ABP para comprender mejor su repercusión.

Aunque la gamificación ha demostrado su potencial en la educación superior, en universidades regionales como las de Tarma persiste una brecha entre el interés teórico y la implementación real. Las experiencias existentes son aisladas y carecen de sistematización sobre diseño, retroalimentación y uso de TIC, lo que dificulta medir su impacto en el aprendizaje. La falta de apoyo institucional y formación docente limita la consolidación de prácticas gamificadas con sentido pedagógico. Como consecuencia, los estudiantes no logran aprovechar plenamente sus beneficios motivacionales y formativos, los docentes carecen de referentes para innovar y las universidades locales se rezagan frente a tendencias educativas actuales. Esta situación genera aprendizajes poco profundos, escasa conexión con competencias profesionales y menor participación estudiantil, debilitando así la calidad educativa en la región.

Analizando el problema a nivel internacional, Los debates académicos han avanzado en definir conceptos y límites, además de documentar resultados mixtos sobre eficacia y motivación (Hamari et al., 2014). (Requena Cahuana et al., 2025), enfatizan la importancia del diseño instruccional y la alineación pedagógica para que la gamificación logre efectos sostenibles y transferibles. (Zhang et al., 2022), sostienen que la transición online gamificado requiere equilibrio entre cooperación y competencia para mantener la motivación. En conjunto, esta literatura muestra que el desafío no es solo añadir elementos lúdicos, sino integrarlos en sistemas educativos coherentes y basados en evidencia.

Analizando el problema en el contexto nacional, en el Perú, existen estudios y tesis recientes que evidencian un mayor interés en la gamificación, con mejoras en motivación y participación, aunque también con limitaciones metodológicas. (Huamaní, 2021), documenta aplicaciones que incrementan la motivación; (Enrique & Cruz, 2023), señalan avances, pero advierten resultados heterogéneos y falta de recursos pedagógicos y tecnológicos suficientes. (Trigo-Cano et al., 2025), investigan percepciones estudiantiles en Lima, mostrando que cuando no existe soporte institucional ni claridad en los objetivos, los beneficios percibidos se reducen notablemente, afectando la continuidad, el impacto real y la confianza en estas prácticas educativas emergentes.

También hay que analizar el problema en un contexto regional. En Junín y Tarma se desarrollan estudios que vinculan gamificación y aprendizaje. (Romani Zegarra, 2024), reporta correlación positiva entre gamificación y aprendizaje virtual; (Montero Barrionuevo, 2023), describe experiencias en Huancayo que mejoran motivación, aunque limitadas por infraestructura y capacitación. (Gómez-Paladines & Ávila-Mediavilla, 2021), analiza percepciones en Tarma y encuentra que, cuando los docentes adaptan los retos al contexto local, los estudiantes muestran mayor aceptación y compromiso. Estos antecedentes reafirman la necesidad de estudios cualitativos sobre percepciones y condiciones regionales, considerando además la

sostenibilidad, la formación docente continua y el apoyo institucional adecuado.

Antes en muchas instituciones educativas, los procesos de enseñanza se fundamentaban principalmente en metodologías expositivas y evaluaciones clásicas, donde el estudiante desempeñaba un rol pasivo. El uso de dinámicas lúdicas o tecnologías de la información y la comunicación (TIC) era escaso y poco sistemático, lo que limitaba la motivación y participación activa de los alumnos. (García-Peñalvo et al., 2015), señalan que estas prácticas tradicionales contribuyen a una menor interacción y a una limitada adquisición de competencias digitales, aspectos fundamentales para el aprendizaje en la sociedad actual.

Pero actualmente, se han multiplicado las iniciativas que incorporan elementos de gamificación en la educación como estrategia para aumentar el compromiso y la participación de los estudiantes. (Sánchez-Dominguez et al., 2023) evidencian que la gamificación puede incrementar significativamente la motivación intrínseca y la colaboración entre los estudiantes, favoreciendo la consecución de objetivos académicos. Sin embargo, la aplicación de estas estrategias sigue siendo heterogénea y limitada por la insuficiente formación docente y la carencia de recursos tecnológicos en muchas instituciones.2024

Y después que la gamificación contribuya a una transformación educativa centrada en el desarrollo de competencias y aprendizajes profundos, resulta imprescindible implementar un diseño didáctico robusto junto con formación docente específica e inversión tecnológica adecuada. Investigaciones recientes destacan que la planificación y evaluación sistemática de la gamificación aumentan su efectividad y sostenibilidad institucional (Peñafiel Villavicencio et al., 2025). Estas evidencias científicas sustentan la necesidad de adoptar enfoques metodológicos rigurosos para maximizar el impacto positivo de la gamificación en contextos educativos.

El problema de la investigación es, ¿Cuáles son los beneficios de la gamificación en estudiantes universitarios de Tarma?

Tabla 1
Categoría de la gamificación

Definición de categoría			
Fuentes et al., (2019)	Olmedo-Flores et al., (2024)	Dahlstrøm, (2017)	ANDREU, (2022)
<p>La gamificación se configura como una estrategia educativa eficaz para fomentar la motivación y la participación del alumnado universitario, especialmente en contextos donde se evidencia una baja motivación, al ofrecer experiencias dinámicas e innovadoras que permiten la aplicación práctica de los contenidos. Según (Fuentes et al., 2019, Su implementación no solo facilita la comprensión de los temas, sino que también incrementa la implicación de los estudiantes al involucrarlos activamente en actividades reales, generando un aprendizaje significativo y cercano a la práctica profesional.</p>	<p>La gamificación, aplicada mediante retos y actividades creativas, refuerza la adquisición de conocimientos y despierta el interés del alumnado tanto en clases virtuales como presenciales. De acuerdo con Olmedo-Flores et al., (2024) la gamificación es una herramienta eficaz para mejorar el aprendizaje activo en entornos virtuales, ya que incrementa la motivación, la participación y la colaboración entre los estudiantes, generando un ambiente más dinámico que favorece el pensamiento crítico y el compromiso académico.</p>	<p>Influye tanto en la motivación intrínseca como en la extrínseca, siempre que brinde autonomía, desafíos adecuados y experiencias significativas, contribuyendo a superar la dificultad de retención de los estudiantes 1 en los procesos de aprendizaje. Según Dahlstrøm, 2017 la gamificación debe entenderse como una herramienta para crear experiencias motivacionales personalizadas según el usuario y el contexto, más que como una solución general a la falta de motivación. Su eficacia depende de factores individuales y contextuales, como la edad, la personalidad y la experiencia del usuario, así como del equilibrio entre recompensas tangibles e intangibles que fomenten la autonomía y la competencia.</p>	<p>La gamificación significativa se centra en las necesidades y objetivos de los usuarios más que en los de la organización, buscando superar la escasa interacción que suele presentarse en los entornos de aprendizaje tradicionales. ANDREU, 2022 nos menciona que la gamificación se presenta como una estrategia de aprendizaje emergente en educación física que incrementa la motivación, mejora los hábitos saludables y favorece la participación activa del alumnado. Sin embargo, la falta de unificación de criterios y la escasez de investigaciones empíricas dificultan la comparación entre propuestas didácticas gamificadas y limitan la fiabilidad de los resultados obtenidos.</p>
<p>Motivación Baja motivación Actividades reales Aprendizaje</p>	<p>Actividades creativas Participación Entornos virtuales Pensamiento crítico</p>	<p>Desafíos adecuados Dificulta de retención Experiencia Motivaciones</p>	<p>Escasa interacción Hábitos saludables Incrementa la motivación</p>

Nota. Se presenta el cuadro de categoría en base a cuatro autores de la gamificación.

METODOLOGÍA

Según Braun & Clarke, 2006 y Guest et al., 2010, la investigación cualitativa implica un proceso interpretativo orientado a comprender las experiencias y significados desde la perspectiva de los participantes; por tanto, la presente investigación busca indagar las percepciones, experiencias y significados que los estudiantes universitarios de Tarma atribuyen a la gamificación en su proceso de aprendizaje. Desde este enfoque interpretativo se privilegia la voz de los actores y se registran descripciones ricas y contextualizadas que permitan reconstruir cómo la gamificación influye en su motivación, atención y compromiso académico.

El estudio adopta un enfoque cualitativo porque se orienta a la exploración profunda del fenómeno de la gamificación sin recurrir a mediciones exclusivamente numéricas; además, incorpora marcos conceptuales de la gamificación educativa y la motivación (por ejemplo, las definiciones y elementos de diseño de juego que proponen y la síntesis empírica para orientar la interpretación de los relatos estudiantiles. Ese andamiaje teórico permite identificar qué componentes lúdicos son percibidos como beneficiosos por los alumnos y por qué generan determinados efectos motivacionales.

El tipo de investigación es básico, orientado a generar conocimiento teórico y descriptivo acerca de cómo los estudiantes interpretan la gamificación dentro de su formación universitaria. Asimismo, se asume que la gamificación opera, en parte, a través de procesos motivacionales que pueden ser entendidos desde la Teoría de la Autodeterminación (SDT por sus siglas en inglés) y estudios recientes la aplican a entornos lúdicos y educativos (por ejemplo, Alberts, 2024). En este sentido, la investigación buscará describir cómo las dinámicas lúdicas satisfacen (o no) las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación, lo que contribuiría a explicar el aumento (o la falta) de motivación intrínseca que los estudiantes manifiestan en sus narrativas.

El nivel de la investigación es exploratorio y descriptivo: exploratorio porque indaga un fenómeno que requiere caracterización detallada en el contexto particular de la universidad pública de Tarma, y descriptivo pues busca registrar y organizar las experiencias, dificultades y beneficios que los propios estudiantes reportan. El diseño es no experimental y de enfoque fenomenológico interpretativo, ya que interesa comprender la esencia de las experiencias vividas por los alumnos frente a la gamificación Neubauer et al., 2019 y traducir esas vivencias en categorías temáticas que expliquen sentidos compartidos y diferencias individuales.

Para la recolección de datos se emplearán entrevistas semiestructuradas a estudiantes con experiencia directa en actividades gamificadas (grabadas y transcritas), complementadas con notas de campo y, cuando sea posible, revisión de materiales gamificados utilizados en las asignaturas (capturas, rúbricas, actividades). El análisis combinará codificación inductiva y orientación teórica, aplicando análisis temático Braun & Clarke, 2006, asistido por CAQDAS para garantizar trazabilidad en la codificación, generación de temas y presentación de evidencias textuales. Para asegurar rigor metodológico se aplicarán técnicas de trustworthiness: triangulación de fuentes, member checking, registro del audit trail y reflexividad del investigador.

Tabla 2
Operacionalización de la categoría

Subcategoría	Ítems	Preguntas entrevista cualitativa
	Aburrimiento en clase	¿Qué tanto te motiva una clase cuando el profesor usa juegos o dinámicas en lugar de solo exponer?
SC1: Baja motivación.	Desconexión teoría práctica	¿Qué sientes cuando las clases son puras diapositivas o teoría sin actividades distintas?
	Preferencia por dinámicas	¿Crees que los juegos o dinámicas realmente ayudan a aprender mejor o solo hacen la clase más divertida?

>>>

	Incentivos grupales	¿Te animas más a participar cuando la clase incluye retos o juegos grupales?
SC2: Limitada Participación.	Temor a equivocarse	¿Qué te impide participar más seguido en clase cuando no hay actividades dinámicas?
	Actividades motivadoras	¿Qué tipo de actividad te haría sentir más con ganas de participar?
	Olvido rápido	¿Qué tan fácil te resulta recordar lo que aprendes en clases sin juegos ni prácticas?
SC3: Dificultad de retención.	Retención mejorada	¿Sientes que los juegos o dinámicas te ayudan a recordar mejor los temas?
	Prácticas aplicadas	¿Qué tipo de actividades te ayudan más a no olvidar lo que aprendes?
SC4: Escasa interacción	Comunicación limitada	¿Cómo cambia el ambiente del aula cuando hay dinámicas o juegos grupales?
	Dificultad comunicativa	¿Qué tan fácil es comunicarte con tus compañeros o el profe cuando no hay actividades grupales?
	Propuestas colaborativas	¿Qué tipo de actividad te gustaría que se hiciera para mejorar la comunicación en clase?

Nota. Se presenta las subcategorías, los ítems y las preguntas para la entrevista cualitativa.

Tabla 3
Matriz de consistencia

Elemento	Descripción
Problema	<p>PG: ¿Cuáles son los beneficios de la gamificación en estudiantes universitarios de Tarma?</p> <p>PE.1: ¿Qué dificultades presenta la vida universitaria en Tarma por la baja motivación de los estudiantes?</p> <p>PE.2: ¿Qué dificultades presenta la vida universitaria en Tarma debido a la limitada participación estudiantil?</p> <p>PE.3: ¿Qué dificultades enfrenta la vida universitaria en Tarma a causa de la dificultad de retención de conocimientos?</p> <p>PE.4: ¿Qué dificultades atraviesa la vida universitaria en Tarma por la escasa interacción entre estudiantes y docentes?</p> <p>OG: Analizar las dificultades que enfrenta la vida universitaria en Tarma sin gamificación.</p>
Objetivos	<p>OE.1: Analizar las dificultades en la vida universitaria en Tarma relacionadas con la baja motivación de los estudiantes.</p> <p>OE.2: Analizar las dificultades en la vida universitaria en Tarma vinculadas con la limitada participación estudiantil.</p> <p>OE.3: Analizar las dificultades en la vida universitaria en Tarma respecto a la retención de conocimientos.</p> <p>OE.4: Analizar las dificultades en la vida universitaria en Tarma originadas por la escasa interacción entre estudiantes y docentes.</p>

generar desinterés, mientras que la incorporación de actividades lúdicas despierta entusiasmo y curiosidad. La presencia de términos como ganas y dinámicas muestra que el juego incentiva la atención y transforma la rutina del aprendizaje en una experiencia más atractiva.

En la subcategoría SC2: Limitada participación, predominaron compañeros, confianza, retos y participar. Los participantes resaltaron que las dinámicas gamificadas fortalecen el trabajo en equipo y la seguridad para intervenir. Además, las palabras retos y compañeros evidencian que las actividades competitivas y colaborativas aumentan la interacción y el compromiso dentro del aula.

En la subcategoría SC3: Dificultad de retención, sobresalieron recordar, ayudan, actividades y reales. Los estudiantes coincidieron en que las experiencias prácticas facilitan la comprensión y la memorización, ya que asocian los contenidos con situaciones reales. La frecuencia de ayudan sugiere que las estrategias gamificadas mejoran la retención del conocimiento y la aplicabilidad de lo aprendido.

En la subcategoría SC4: Escasa interacción, destacaron comunicación, grupo, confianza y colaborar. Estas palabras reflejan que las dinámicas de juego promueven la cohesión social, el diálogo y el trabajo conjunto. Los estudiantes perciben un ambiente más participativo, donde pueden expresarse y aprender mediante la colaboración con sus compañeros.

Figura 2

Frecuencia de citas: Categoría y subcategorías de la investigación

	Nombre	Enraizamiento	Densidad
○	◇ SC1. Baja motivación	20	0
○	◇ SC2. Participación	23	0
○	◇ SC3. Dificultad de retención	19	0
○	◇ SC4. Escasa interacción	23	0

Nota. Extraído de Atlas.ti.25.

El componente más citado en el análisis cualitativo fue la subcategoría SC2: Participación y SC4: Escasa interacción, ambas con 23 enraizamientos. Les siguen SC1: Baja motivación, con 20 enraizamientos, y SC3: Dificultad de retención, con 19 enraizamientos. Estos resultados evidencian que los estudiantes universitarios de Tarma otorgan mayor relevancia a los aspectos relacionados con la participación activa y la interacción dentro del aula, considerados como elementos esenciales para mejorar la experiencia de aprendizaje mediante estrategias gamificadas.

El proceso de codificación cualitativa permitió identificar cuatro subcategorías fundamentales que explican las percepciones estudiantiles sobre los beneficios y limitaciones de la gamificación en el contexto universitario.

En la subcategoría SC1: Baja motivación, los participantes señalaron que cuando las clases se desarrollan de forma tradicional y monótona, sin el uso de dinámicas o juegos, disminuye el interés y la disposición para aprender. Mencionaron que la falta de estímulos visuales o prácticos genera cansancio, desánimo y menor atención en los contenidos, lo que afecta directamente su rendimiento académico.

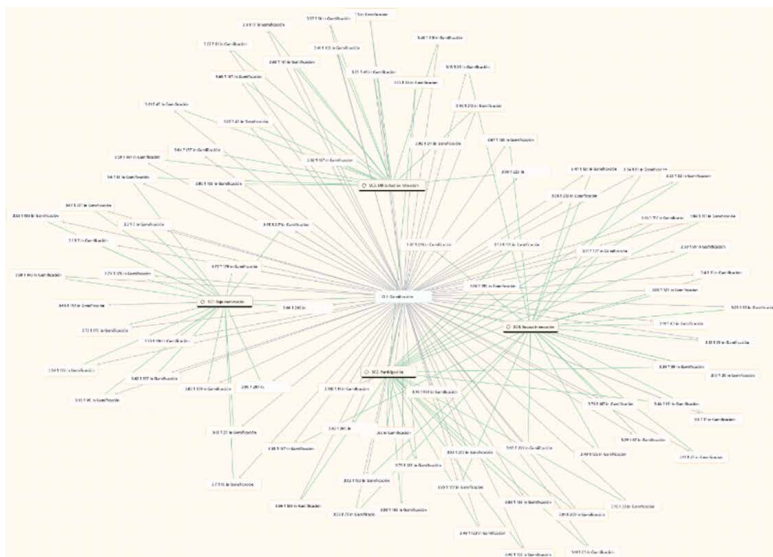
En la subcategoría SC2: Limitada participación, los estudiantes resaltaron que las dinámicas, retos y actividades lúdicas los animan a involucrarse más en clase. Consideran que este tipo de estrategias promueven el trabajo en equipo, el compañerismo y la confianza, permitiendo que incluso los más reservados participen. La gamificación se percibe como una herramienta eficaz para fomentar la colaboración y crear un ambiente más motivador y participativo.

Respecto a la subcategoría SC3: Dificultad de retención, los participantes expresaron que las metodologías tradicionales, basadas únicamente en la exposición teórica, dificultan recordar los contenidos a largo plazo. En cambio, las dinámicas interactivas y los juegos educativos facilitan la comprensión y la memorización al asociar los conocimientos con experiencias prácticas y significativas.

Finalmente, en la subcategoría SC4: Escasa interacción, los estudiantes mencionaron que la falta de comunicación entre compañeros y docentes limita el aprendizaje colectivo. Indicaron que las actividades gamificadas fortalecen la interacción social, ya que fomentan la conversación, el intercambio de ideas y el trabajo colaborativo, elementos que consideran esenciales para aprender de manera efectiva.

En conjunto, las cuatro subcategorías reflejan que la gamificación es percibida como una estrategia educativa que mejora la motivación, la participación y la retención del aprendizaje, además de favorecer la comunicación y el sentido de grupo.

Figura 3
Resultado de las subcategorías y categoría



Nota. Extraído de ATLAS.ti con un total de 65 citas.

La red semántica generada en ATLAS.ti 25 representa las relaciones conceptuales emergentes del análisis cualitativo aplicado a las entrevistas realizadas a ocho estudiantes universitarios de Tarma. En esta red, la categoría central C1: Gamificación se configura como el eje principal del estudio, en torno al cual se agrupan las cuatro subcategorías identificadas:

Baja motivación (SC1), Limitada participación (SC2), Dificultad de retención (SC3) y Escasa interacción (SC4). Cada nodo sintetiza las percepciones de los participantes sobre la influencia de la gamificación en sus experiencias de aprendizaje.

El nodo principal Gamificación (C1) muestra una alta densidad de conexiones con las subcategorías, evidenciando su papel transversal en la mejora del proceso educativo. Los enlaces reflejan cómo la introducción de elementos lúdicos promueve cambios significativos en la actitud, el compromiso y la interacción del estudiantado, aspectos que previamente se veían afectados por la monotonía de las clases tradicionales.

La subcategoría SC1: Baja motivación agrupa los códigos relacionados con la falta de interés y desánimo frente a metodologías expositivas convencionales. Los discursos de los entrevistados destacan que la incorporación de dinámicas, retos y recompensas genera un ambiente más atractivo, elevando la motivación intrínseca y el sentido de logro personal. Esta relación evidencia que la gamificación funciona como un motor de activación emocional y cognitiva dentro del aula.

En la SC2: Limitada participación, se observa una alta concentración de relaciones que reflejan el aumento de la implicación y colaboración entre los estudiantes. Los códigos asociados indican que los juegos, competencias grupales y desafíos incrementan la participación activa, fomentando una mayor disposición a expresarse, debatir y aportar ideas. Este vínculo demuestra que la gamificación no solo despierta interés, sino que transforma la dinámica de clase hacia una interacción más horizontal y cooperativa.

La subcategoría SC3: Dificultad de retención agrupa los códigos que aluden a los problemas para mantener la atención o recordar los contenidos cuando no se emplean estrategias interactivas. Los estudiantes señalaron que las actividades gamificadas, al involucrar emoción, repetición significativa y feedback inmediato les ayudan

a comprender mejor y retener la información. Esto evidencia que la gamificación facilita un aprendizaje más profundo y duradero.

Por último, la SC4: Escasa interacción reúne códigos que muestran la limitada comunicación entre compañeros y docentes antes de implementar la gamificación. Los testimonios resaltan que las actividades grupales y los sistemas de puntos o logros favorecen el trabajo colaborativo, fortalecen la confianza y promueven un clima de aula más participativo. De este modo, la gamificación se presenta como un medio eficaz para superar la pasividad y fomentar la interrelación social dentro del entorno universitario.

En conjunto, la red semántica permite visualizar que la gamificación incide positivamente en la motivación, participación, retención e interacción de los estudiantes universitarios. Su aplicación transforma las experiencias académicas en procesos más dinámicos, colaborativos y significativos, contribuyendo al desarrollo de competencias y al fortalecimiento del compromiso estudiantil en la educación superior tarrañena.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

En la categoría C1: gamificación, Los estudiantes coincidieron en que la gamificación transforma las clases en experiencias más dinámicas y participativas, favoreciendo la motivación, la retención y el trabajo colaborativo. Según Sánchez-Dominguez et al., 2023, la gamificación aumenta la motivación intrínseca y la colaboración entre los estudiantes al integrar elementos lúdicos con objetivos educativos.

En la subcategoría SC1: Baja motivación los estudiantes coincidieron en que las clases teóricas o basadas en diapositivas resultan monótonas y reducen el interés; en cambio, las dinámicas, retos o juegos aumentan la motivación y hacen la clase más entretenida. Según (Fuentes et al., 2019), la gamificación fomenta la motivación y participación al ofrecer experiencias prácticas y

dinámicas, lo que se refleja en las respuestas de los estudiantes. De igual modo, Olmedo-Flores et al., 2024, afirma que las actividades gamificadas despiertan el interés y refuerzan el aprendizaje activo, coincidiendo con lo expresado por los entrevistados.

En la SC2: Limitada participación, los estudiantes señalaron que participan más cuando profesor incluye juegos o competencias, pues estas actividades generan confianza y colaboración. Sin dinámicas, suelen mantenerse callados. De acuerdo con Olmedo-Flores et al., 2024, la gamificación incrementa la participación y la cooperación entre los estudiantes. Asimismo, (Andreu, 2023), sostiene que una gamificación centrada en el estudiante promueve la implicación activa, tal como lo demostraron las respuestas analizadas.

La subcategoría SC3: Dificultad de retención, Los participantes indicaron que sin práctica o juegos olvidan rápido los temas, mientras que las actividades lúdicas y simulaciones les ayudan a recordar mejor lo aprendido. Esto concuerda con Dahlstrøm, 2017, quien afirma que la gamificación, al ofrecer experiencias significativas, mejora la retención del conocimiento. También Santamaría & Alcalde, 2020, destacan que las experiencias gamificadas facilitan la memorización y el aprendizaje duradero.

Por último, la SC4: Escasa interacción, Los estudiantes mencionaron que en clases sin actividades grupales hay poca comunicación; sin embargo, las dinámicas generan confianza y fortalecen el trabajo en equipo. Según Prieto-Andreu et al., 2022, la gamificación busca superar la falta de interacción en entornos tradicionales. Igualmente, Gómez-Paladines & Ávila-Mediavilla, 2021, señalan que esta metodología mejora la colaboración y el vínculo entre docentes y alumnos, lo que coincide con las percepciones estudiantiles.

CONSIDERACIONES FINALES

En la subcategoría baja motivación, se evidenció que los

estudiantes pierden el interés cuando las clases son únicamente teóricas o expositivas. Sin embargo, la incorporación de dinámicas, retos y juegos incrementa notablemente su entusiasmo, demostrando que la gamificación actúa como un factor que revitaliza el aprendizaje.

Respecto a la limitada participación, los resultados muestran que las actividades lúdicas estimulan la implicación activa de los estudiantes, fomentando la confianza, la cooperación y la expresión de ideas. La ausencia de estos recursos limita la comunicación y genera pasividad en el aula.

En cuanto a la dificultad de retención, los estudiantes reconocen que las estrategias gamificadas, al combinar práctica y emoción, facilitan la comprensión y la permanencia del conocimiento, superando el olvido característico de los métodos tradicionales.

La subcategoría escasa interacción evidencia que las clases sin dinámicas reducen la comunicación entre compañeros y docentes, mientras que las estrategias gamificadas promueven un ambiente colaborativo, participativo y más humano dentro del aula.

En general, la categoría gamificación se consolida como una herramienta pedagógica efectiva que mejora la motivación, la participación, la retención y la interacción del estudiantado universitario. Su aplicación contribuye a transformar el proceso educativo en una experiencia activa y significativa, alineada con las necesidades actuales del aprendizaje.

Finalmente, se sugiere fortalecer la formación docente en el diseño y uso de estrategias gamificadas, promoviendo capacitaciones continuas y el aprovechamiento de herramientas digitales que permitan implementar actividades lúdicas planificadas con propósito pedagógico. De esta manera, la gamificación podría consolidarse como una práctica sostenida e innovadora dentro de la educación universitaria de Tarma.

REFERENCIAS

- Alberts, L. (n.d.). Designing for Sustained Motivation: A Review of Self-Determination Theory in Behaviour Change Technologies. 1.
- Andreu, J. M. P. (2023). Meta-analysis about gamified learning experience in Physical Education [Metaanálisis sobre experiencias didácticas gamificadas en Educación Física]. *Revista Complutense de Educación*, 34(1), 179–190. <https://doi.org/10.5209/rced.77254>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706QP0630A>;
- Dahlstrøm, C. (2017). Impacts of Gamification on Intrinsic Motivation. [https://www.semanticscholar.org/paper/Impacts-of-gamification-on-intrinsic-motivation-Dahlstrøm/52476983f2778ae1a027ae87aec6c761478f414c](https://www.semanticscholar.org/paper/Impacts-of-gamification-on-intrinsic-motivation-Dahlstr%C3%B8m/52476983f2778ae1a027ae87aec6c761478f414c)
- Del Carmen Pegalajar Palomino, M. (2021). Implicaciones de la gamificación en la Educación Superior: Una revisión sistemática de la percepción de los estudiantes | Implicaciones de la gamificación en Educación Superior: Una revisión sistemática sobre la percepción del estudiante. *Revista De Investigación Educativa*, 39(1), Article 169-188. <https://doi.org/10.6018/RIE.419481>
- Enrique, C., & Cruz, P.-S. (2023). Gamificación en la educación: experiencias de aplicación. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, ISSN 2225-5141, ISSN-e 2225-515X, Vol. 11, No. 1, 2023, 11(1), 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9752502&info=resumen&idioma=ENG>
- Flores-Bueno, D., Limaymanta, C. H., & Uribe-Tirado, A. (2021). The gamification in the development of information literacy from the perspective of university students | La gamificación en el desarrollo de la alfabetización informacional desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *Revista Interamericana De Bibliotecología*, 44(2), Article e342687. <https://doi.org/10.17533/UDEA.RIB.V44N2E342687>
- Fuentes, M., Molada, P., Ma, R., & Navarrete, H. (n.d.). Estudio cualitativo sobre el uso de la gamificación en Educación Superior para promover la motivación en el alumnado.
- García-Peñalvo, F. J., Miguel, A., & Pardo, S. (2015). Una revisión actualizada del concepto de eLearning. *Décimo Aniversario. Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(1), 119–144. <https://doi.org/10.14201/EKS2015161119144>
- Gómez-Paladines, L. J., & Ávila-Mediavilla, C. M. (2021). Gamificación como estrategia de motivación en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(3), 329. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i3.1316>
- Guest, G., Macqueen, K. M., & Namey, E. E. (2014). Introduction to Applied Thematic Analysis In: *Applied Thematic Analysis Introduction to Applied Thematic Analysis*. <https://doi.org/10.4135/9781483384436>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Huamán, E. G. (2021). La gamificación como estrategia de motivación y dinamizadora de las clases en el nivel superior. *Educación*, 27(1), 33–40. <https://doi.org/10.33539/EDUCACION.2021.V27N1.2361>
- Montero Barrionuevo, K. M. (2023). Gamificación en el rendimiento académico de la asignatura de fundamentos programación de la Universidad Continental 2021. *Universidad Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12594>
- Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education* 2019 8:2, 8(2), 90–97. <https://doi.org/10.1007/S40037-019-0509-2>
- Olmedo-Flores, D. E., Gordon-Merizalde, G. J., Jara-Zarria, H. M., Chuqui-Shañay, M. E., Lema-

- Coordonez, S. X., & Palagaray-Guagrilla, D. A. (2024). La Eficacia de la Gamificación en el Fomento de la Motivación y el Aprendizaje Activo en Aulas Virtuales. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 1(4), 239–251. <https://doi.org/10.53877/RC.8.19E.202409.19>
- Padilla L., A., & Celi A., M. (2023). Formalizing micro and small businesses and influence of Simplified Closed Stock Companies (SACS). *SCIENDO*, 26(3), 281–285. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.041>
- Peñafiel Villavicencio, P. V., Ordoñez Reino, B. K., Fernández-Sánchez, L., Peñafiel Villavicencio, P. V., Ordoñez Reino, B. K., & Fernández-Sánchez, L. (2025). El juego y la gamificación como facilitadores del aprendizaje en estudiantes. *Revista InveCom*, 5(3). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14020536>
- Pérez-López, I. J., & Navarro-Mateos, C. (2023). Gamificar no es jugar, pero jugar ayuda a gamificar [Gamificar no es jugar, pero jugar ayuda a gamificar]. *Retos*, 50, 1–7. <https://doi.org/10.47197/retos.v50.99443>
- Requena Cahuana, G., Carhuachuco Rojas, E. S., Lavado Puente, C. S., & Olivera Zurita, G. (2025). Gamification and innovative didactics for inclusion in childhood education | Gamificación y didácticas innovadoras para la inclusión en la educación infantil. *Clio Revista De Historia Ciencias Humanas Y Pensamiento Critico*, 5(10), 1116–1139. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15337446>
- Reyes Jimenez, O. S. (2022). State policies to solve the labor informality of micro-enterprises in Peru and its formalization. *Revista Ciencia y Tecnología*, 18(1), 121–128. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.01.08>
- Romani Zegarra, G. I. (2024). Análisis de la satisfacción del ciudadano en una municipalidad distrital de Junín, 2023.
- Sánchez-Dominguez, V., De-Alba-Fernández, N., & Navarro-Medina, E. (2023). Perceptions of university students regarding gamification. design and validation of an instrument | PERCEPCIONES DEL ALUMNADO UNIVERSITARIO SOBRE GAMIFICACIÓN. DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO. *Profesorado*, 27(1), 321–346. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i1.21198>
- Santamaría, A., & Alcalde, E. (2020). A gamified experience in an online and face-to-face university classroom: Is this learning resource feasible in both environments? | Uma experiência gamificada em uma sala de aula da universidade on-line e presencial: Esse recurso de aprendizado é viável nos dois ambientes? *Revista Brasileira De Linguística Aplicada*, 20(4), 761–786. <https://doi.org/10.1590/1984-6398202016390>
- Trigo-Cano, S., Coa-Serrano, P. G., Macedo-Valdivia, S. C., & Chávez-Fernandez, F. A. (2025). Impact of gamification on learning and satisfaction of dentistry students at a Peruvian university | Impacto de la gamificación en el aprendizaje y satisfacción de estudiantes de odontología de una universidad peruana. *Educacion Medica*, 26(3), Article 101018. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2024.101018>
- Zhang, Z., Patricio, R., Carella, G., & Zurlo, F. (2022). Supporting a Sustainable and Engaging Online Transition for Co-Design through Gamification. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 6716, 14(11), 6716. <https://doi.org/10.3390/SU14116716>

CAPÍTULO III

Aprendizaje del proceso administrativo en la formación universitaria de los estudiantes de administración en una universidad pública del Perú



Rodrigo Lionel Chavez Bartolo

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0006-3756-6704>

72315172@unaat,.edu.pe



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la formación profesional en Administración dentro de las universidades públicas enfrenta el reto de garantizar que los estudiantes comprendan y apliquen correctamente el proceso administrativo, considerando la base fundamental de toda gestión eficiente. Este proceso, que comprende las etapas de planificación, organización, dirección y control, resulta indispensable para el desarrollo de competencias gerenciales y la toma de decisiones acertadas.

Sin embargo, muchos estudiantes reducen su aprendizaje del proceso administrativo al ámbito teórico, sin vincularlo con situaciones prácticas de su entorno académico. Esta realidad evidencia la necesidad de comprender cómo los estudiantes asimilan, interpretan y aplican las funciones administrativas durante su formación universitaria, con el propósito de fortalecer su aprendizaje, mejorar las estrategias de enseñanza y promover una educación más integral y orientada a la práctica profesional.

Según Mero-Vélez (2018) “la planificación consiste primero en determinar: ¿Qué se va a hacer?, ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir?, ¿Quién y cuando lo va a hacer?” (p. 92). Esto significa que el proceso administrativo inicia con una evaluación de la situación actual y la definición de metas claras; luego se organiza el uso de los recursos, se dirige al personal para cumplir los planes establecidos y finalmente se controla que todo se ejecute correctamente. En conjunto, estas funciones permiten que la empresa mantenga orden, eficiencia y orientación hacia el logro de sus objetivos.

Según Orlindo (2021) “los procesos administrativos son un tema de gran escala para la empresa, ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos” (p. 260). Esto quiere decir que el proceso administrativo permite coordinar las actividades de manera eficiente para lograr los objetivos institucionales, aprovechando al máximo los recursos humanos y materiales. Además, impulsa el desarrollo organizacional al fortalecer las capacidades de la empresa y fomentar decisiones estratégicas que mejoran el desempeño y la competitividad.

Según Muños, Napa, Pazmiño y Posligua (2020), “el proceso administrativo es un flujo continuo que permite la correcta administración de cualquier organización con la meta fundamental de conseguir los objetivos generales planteados por la empresa” (p. 32). Esto significa que la administración cumple un papel esencial en el logro de metas institucionales, ya que mediante la planificación, organización, dirección y control se transforman los objetivos en

acciones concretas. De esta manera, los procesos administrativos se convierten en una guía que orienta el desempeño organizacional y fortalece la competitividad dentro del entorno empresarial.

Según Cano (2020), “la administración es la gestión orientada al cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos, a través del uso razonable de los recursos” (p. 17). Esto quiere decir que la administración busca alcanzar las metas organizacionales utilizando de forma eficiente los recursos disponibles. A lo largo de la historia, esta disciplina ha evolucionado desde formas primitivas de organización hasta convertirse en un proceso estructurado que permite una mejor toma de decisiones y una gestión más eficaz dentro de las empresas.

Según (Marín Portillo Edith Atencio Cárdenas Resumen (2008) “el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo” (p. 163). Esta definición resalta la esencia del quehacer administrativo como una secuencia lógica y continúa orientada al logro de objetivos institucionales.

A partir de lo expuesto, se evidencia que el aprendizaje del proceso administrativo es clave en la formación universitaria de los estudiantes de administración, pues les permite aplicar sus etapas de manera práctica para lograr un desempeño profesional competente.

ANTECEDENTES

Aguayo-Hernández (2024) en su estudio *The Learning Assessment Process in Higher Education: A Grounded Theory Approach*, realizaron una investigación cualitativa con enfoque de teoría fundamentada en una universidad del norte de México, donde concluyeron que la evaluación del aprendizaje fortalece la calidad educativa al promover la retroalimentación, la coherencia entre los objetivos formativos y las prácticas docentes. Se resalta la importancia de los procesos formativos y evaluativos para garantizar el desarrollo de competencias administrativas en los futuros profesionales.

Shahabul (2022) en su estudio *Student Participation in University Administration: Factors, Approaches and Impact*, realizaron una investigación cualitativa en Bangladesh mediante entrevistas y observaciones, encontrando que la participación estudiantil en la administración universitaria favorece el aprendizaje, el liderazgo y el desarrollo organizacional. Estos hallazgos evidencian que la implicación activa de los estudiantes en procesos administrativos fortalece sus competencias y su formación práctica en gestión universitaria.

Iqbal & Asghar (2020), en su estudio *The effect of administrative and academic processes on student engagement in higher education institutions in Pakistan*. El estudio analizó cómo los procesos administrativos y académicos influyen en el compromiso y desarrollo integral de los estudiantes en universidades privadas de Pakistán. Los resultados evidencian que ambos aspectos contribuyen positivamente al aprendizaje y participación estudiantil, resaltando la importancia de fortalecer la implicación emocional y formativa de los alumnos dentro de su proceso educativo.

Gómez (2021), en su estudio “Estrategias de aprendizaje y la motivación académica en estudiantes de primeros ciclos de la carrera de Administración de la UPC-2022”, identificó que existe relación significativa entre las estrategias de aprendizaje y la motivación académica. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer las estrategias de enseñanza y aprendizaje en la formación de futuros administradores, aspecto clave para optimizar el aprendizaje del proceso administrativo en el ámbito universitario.

Farroñán (2021) en su estudio “Formación profesional por competencias del administrador desde un enfoque contingencial”, aborda cómo la formación del profesional en administración en América Latina debe centrarse en el desarrollo de competencias laborales, cognitivas y sociales que respondan a las demandas del entorno organizacional. El autor resalta que la educación universitaria debe promover una enseñanza integral que fomente la aplicación

práctica del proceso administrativo, fortaleciendo las capacidades críticas y funcionales de los futuros administradores.

Guevara Centeno (2021) en su estudio “Administración por valores y competencias gerenciales en estudiantes de la Facultad de Administración de una Universidad de Ica-Perú, 2018”, analizaron la relación entre la administración basada en valores y el desarrollo de competencias gerenciales en estudiantes universitarios. Los autores concluyen que una gestión fundamentada en valores fortalece las capacidades gerenciales y el desempeño profesional de los futuros administradores.

Porras Montalvo (2023) en su estudio “Proceso administrativo y fidelización del cliente en la Clínica Dental Oriend de Huancayo”, determinó que existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y la fidelización del cliente. Este estudio guarda relación con la presente investigación, pues evidencia cómo la comprensión y aplicación del proceso administrativo influye directamente en los resultados y desempeño profesional, aspecto esencial en la formación universitaria de los estudiantes de administración.

Llacuachaqui Paucar & Romero Camasi (2023) en su estudio titulado “Auditoría de gestión y proceso administrativo en la Facultad de Ciencias Aplicadas – Tarma”, analizaron la relación entre la auditoría de gestión y el proceso administrativo en una institución universitaria. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables, señalando que la eficiencia en la gestión administrativa fortalece los procesos institucionales y fomenta una mejor organización interna.

Bathsheba & Lopez (2022) en su investigación sobre “Gestión administrativa y productividad laboral en ICONEG EIRL, Huancayo”, señaló que una adecuada gestión administrativa influye positivamente en la productividad laboral. Este estudio se relaciona

con la presente investigación, ya que evidencia cómo la aplicación correcta de las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) repercute en el desempeño y resultados, aspecto fundamental en la formación de los estudiantes de administración.

En lo expuesto ahora se plantea la pregunta de cierre: ¿Cómo se desarrolla el aprendizaje del proceso administrativo en la formación universitaria de los estudiantes de administración en una universidad pública de Tarma?

Tabla 1

Matriz de la conceptualización de la categoría Aprendizaje del proceso administrativo

Problema general	Problema específico	Objetivo general	Objetivo específico
PG= ¿Cómo se desarrolla el aprendizaje del proceso administrativo en la formación universitaria de los estudiantes de Administración en una universidad pública del Perú?	PE.1. ¿Cómo aplican los estudiantes de administración las funciones administrativas en situaciones prácticas durante su formación universitaria?	OG= Analizar el aprendizaje del proceso administrativo en la formación universitaria de los estudiantes de administración de una universidad pública	OE.1. Describir cómo los estudiantes de administración aplican las funciones administrativas en situaciones prácticas.
	PE.2. ¿De qué manera los estudiantes comprenden y practican las fases del proceso administrativo en su formación profesional?		OE.2. Identificar la comprensión y práctica del proceso administrativo en la formación profesional de los estudiantes.
	PE.3. ¿Cómo integran los estudiantes las fases de planeación, organización, dirección y control en sus actividades académicas?		OE.3. Analizar cómo los estudiantes integran las fases del proceso administrativo en su aprendizaje y desempeño académico.
	PE.4. ¿Cómo se relaciona el desarrollo de competencias administrativas con la aplicación del proceso administrativo en los estudiantes de administración?		OE.4. Analizar cómo la aplicación del proceso administrativo contribuye al desarrollo de competencias administrativas en los estudiantes de administración.

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

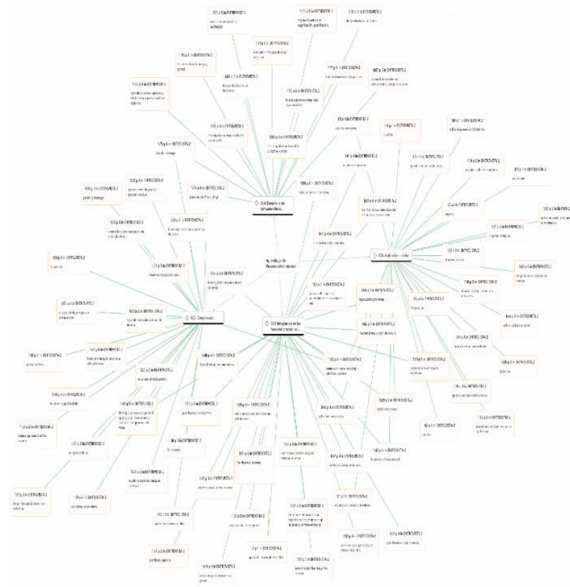
Tabla 3
Matriz de categorías

Subcategoría	Ítem	Pregunta
SC1. Aplicación práctica	Aplicación del proceso administrativo en clases	¿Cómo aplicas el proceso administrativo en tus actividades académicas o personales?
	Dificultades en la aplicación	¿Qué dificultades tienes al poner en práctica las fases del proceso administrativo?
	Relación teoría-práctica	¿Cómo relacionas la teoría del proceso administrativo con tus experiencias en clase?
SC2. Comprensión y práctica	Entendimiento del proceso administrativo	¿Cómo entiendes las fases del proceso administrativo?
	Aplicación de la teoría	¿De qué forma aplicas lo aprendido sobre el proceso administrativo en la práctica?
	Aporte de los cursos	¿Los cursos de tu carrera promueven la práctica del proceso administrativo?
SC3. Integración de las fases del proceso administrativo	Relación entre las fases	¿Cómo conectas las fases de planeación, organización, dirección y control en tus trabajos?
	Importancia de la integración	¿Qué tan importante es unir las fases del proceso administrativo para una buena gestión?
	Aplicación conjunta	¿Puedes dar un ejemplo donde hayas aplicado todas las fases del proceso administrativo?
SC4. Desarrollo de competencias administrativas	Habilidades fortalecidas	¿Qué habilidades administrativas has desarrollado al aplicar el proceso administrativo?
	Preparación para el liderazgo	¿Cómo te ayuda el proceso administrativo a prepararte para liderar o gestionar?
	Contribución profesional	¿Cómo contribuye el proceso administrativo a tu formación como futuro administrador?

Nota. Se presenta la matriz de categorías.

RESULTADOS

Figura 1
Mapa conceptual de las categorías



Nota. Elaborado con teoría fundamentada en ATLAS.ti 25, muestra las categorías y subcategorías surgidas de las percepciones de los estudiantes.

El análisis de las entrevistas procesadas mediante la teoría fundamentada permitió construir un esquema conceptual cuyo eje principal es el aprendizaje del proceso administrativo. A partir de la codificación abierta y axial, se identificaron cuatro subcategorías que organizan las percepciones de los estudiantes: aplicación práctica, comprensión y práctica, planeación de objetivos y desarrollo de competencias gerenciales.

En la primera subcategoría, aplicación práctica, los estudiantes reconocieron que las funciones administrativas si aplican principalmente en trabajos grupales y en proyectos académicos. Mencionaron que estas actividades les permiten poner en práctica la planificación, la organización y el control en contextos reales, lo cual fortalece la capacidad de análisis y toma de decisiones. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Iqbal & Asghar, (2020)

quienes afirman que los procesos administrativos y académicos influyen directamente en el compromiso y la participación activa de los estudiantes, al vincular la teoría con la práctica en entornos universitarios.

En la segunda subcategoría, Comprensión y práctica, los entrevistados indicaron que comprenden mejor las fases del proceso administrativo cuando la enseñanza las conecta con ejemplos reales y proyectos aplicados. La coherencia entre gestión institucional y enseñanza facilita que los estudiantes integren teoría y práctica, lo que impacta en la percepción sobre la calidad educativa y el soporte administrativo. Para Dalban (2025) sostiene que la calidad del proceso educativo depende en gran medida del soporte administrativo y de la coherencia entre la gestión institucional y la enseñanza impartida.

En la tercera subcategoría, planeación de objetivos, la planeación aparece como pilar del aprendizaje administrativo: los estudiantes reconocen su importancia para definir metas, priorizar y evaluar resultados, aunque también reportan dificultades por falta de herramientas prácticas y seguimiento. La literatura señala que la eficiencia en los procesos administrativos requiere claridad en objetivos, integración de recursos y evaluación constante, aspectos clave para fortalecer la gestión académica y el aprendizaje aplicado. Para Álvarez-Sández (2023) señala que la eficiencia de los procesos administrativos en instituciones de educación superior depende de la claridad de los objetivos, la integración de recursos y la evaluación constante de resultados, elementos esenciales para fortalecer la gestión académica.

Finalmente, en la cuarta subcategoría, desarrollo de competencias gerenciales, los estudiantes evaluados manifiestan que el aprendizaje del proceso administrativo contribuye al fortalecimiento de competencias como liderazgo, comunicación, toma de decisiones y organización. No obstante, piden mayor vinculación práctica y experiencias concretas para consolidar esas competencias. Esto se alinea con la concepción clásica según la cual las funciones

interiorizan las etapas del proceso administrativo a lo largo de su formación universitaria.

Palabras como planificar, organización, control, dirección y responsabilidades muestran que los estudiantes asocian su aprendizaje con acciones concretas y practicas reales, aplicadas tanto en proyectos académicos como en actividades personales. Esto evidencia una comprensión activa del proceso administrativo, en la que no solo se memoriza teoría, sino que se aprende haciendo.

Asimismo, términos como práctica, resultados y actividades sugieren una orientación hacia el logro y la mejora continua, mientras que expresiones como capacidad y adaptación reflejan la disposición del estudiante para asumir retos y ajustarse a las exigencias del entorno académico.

En conjunto, la nube de palabras representa un mapa visual del pensamiento administrativo en formación. Revela como los estudiantes, desde distintos ciclos, articulan su aprendizaje en torno a la planeación, la organización, la dirección y el control, consolidando así competencias esenciales para su futuro desempeño profesional. Este panorama confirma que el proceso administrativo no solo se estudia, sino que se vive, se aplica y se transforma en una práctica cotidiana dentro y fuera del aula.

Figura 3
Frecuencia de códigos

◇ SC1: Aplic... ⑩ 25	25 27.47%	25 27.47%
◇ SC2: Comp... ⑩ 23	23 25.27%	23 25.27%
◇ SC3: Integr... ⑩ 29	29 31.87%	29 31.87%
◇ SC4: Desar... ⑩ 14	14 15.38%	14 15.38%
Totales	91 100.00%	91 100.00%

Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 25.

La frecuencia de palabras evidencia los conceptos más representativos expresados por los participantes en torno al aprendizaje del proceso administrativo. Los términos que resaltan con mayor frecuencia-estudiante, ciclo, proceso y administrativo-reflejan la centralidad de la experiencia formativa y la manera en que los futuros profesionales interiorizan las etapas del proceso administrativo a lo largo de su formación universitaria.

Palabras como planificar, organización, control, dirección y responsabilidades muestran que los estudiantes asocian su aprendizaje con acciones concretas y practicas reales, aplicadas tanto en proyectos académico como en actividades personales. Esto evidencia una comprensión activa del proceso administrativo, en la que no solo se memoriza teoría, sino que se aprende haciendo y poniéndolo en práctica.

Asimismo, términos como práctica, resultados y actividades sugieren una orientación hacia el logro y la mejora continua, mientras que expresiones como capacidad y adaptarme reflejan la disposición del estudiante para asumir retos y ajustarse a las exigencias del entorno académico.

En conjunto, la nube de palabras representa un mapa visual del pensamiento administrativo en formación. Revela como los estudiantes, desde distintos ciclos, articulan su aprendizaje en torno a la planeación, la organización, la dirección y el control, consolidando así competencias esenciales para su futuro desempeño profesional. Este panorama confirma que el proceso administrativo no solo se estudia, sino que se vive, se aplica y se transforma en una práctica cotidiana dentro y fuera del aula.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

En la categoría Aplicación práctica, los hallazgos evidencian que los estudiantes reconocen la importancia de trasladar los conocimientos teóricos del proceso administrativo a situaciones

reales, fortaleciendo su desempeño profesional. Esto se relaciona con lo planteado por Farroñán (2021), quien sostiene que la formación universitaria debe centrarse en el desarrollo de competencias aplicadas a contextos laborales. De igual forma, Guevara Centeno (2021) resalta que una gestión fundamentada en valores y práctica profesional fortalece las capacidades gerenciales de los futuros administradores. A nivel local, Porras Montalvo (2023) comprobó que la correcta aplicación de las etapas del proceso administrativo influye directamente en los resultados institucionales, reafirmando la necesidad de consolidar aprendizajes prácticos durante la formación universitaria.

En la categoría Comprensión y práctica, los resultados muestran que los estudiantes comprenden las etapas del proceso administrativo, pero aún presentan dificultades en su aplicación articulada. Este hallazgo coincide con Aguayo-Hernández (2024), quien destaca que la evaluación y retroalimentación del aprendizaje fortalecen la coherencia entre los objetivos formativos y las prácticas docentes. Asimismo, Gómez (2021) señala que el fortalecimiento de las estrategias de enseñanza es clave para mejorar la comprensión del proceso administrativo. En el contexto local, Llacuachaqui Paucar y Romero Camasi (2023) evidenciaron que la comprensión integral de las funciones administrativas permite optimizar la gestión académica y organizacional en las universidades de Tarma.

Respecto a la categoría Planeación de objetivos, los estudiantes manifestaron que la planificación les permite definir metas claras y coordinar recursos de manera eficiente. Este resultado concuerda con Iqbal y Asghar (2020), quienes destacan que los procesos administrativos y académicos fortalecen la participación y compromiso estudiantil. A nivel nacional, Farroñán (2021) subraya que la planeación estratégica debe responder a las demandas del entorno organizacional mediante una enseñanza basada en competencias. En el ámbito local, Bathsheba y López (2022) demostraron que la planeación adecuada dentro del proceso administrativo incrementa la productividad y eficiencia de las

organizaciones, aspecto que también debe fomentarse en la formación universitaria.

Finalmente, en la categoría Desarrollo de competencias administrativas, los resultados indican que los estudiantes consideran que la práctica del proceso administrativo les ayuda a fortalecer su liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Esto coincide con Shahabul (2022), quien resalta que la participación estudiantil en la gestión universitaria fomenta habilidades de liderazgo y desarrollo organizacional. De igual manera, Guevara Centeno (2021) plantea que el desarrollo de competencias gerenciales es un pilar esencial en la formación del administrador moderno. En el contexto local, Llacuachaqui Paucar y Romero Camasi (2023) sostienen que el fortalecimiento de las competencias administrativas impulsa la mejora institucional y la formación integral de los futuros profesionales de administración.

En conjunto, la triangulación de datos evidencia una coherencia entre los resultados obtenidos y los aportes teóricos revisados: el aprendizaje del proceso administrativo no solo implica conocer sus fases, sino aplicarlas de manera práctica, planificada y competente. Esto reafirma la necesidad de una formación universitaria basada en la experiencia, la reflexión y la acción, capaz de formar administradores críticos, eficientes y adaptados a los desafíos actuales del entorno organizacional.

CONSIDERACIONES

A partir del análisis cualitativo realizado, se considera que el aprendizaje del proceso administrativo constituye un eje esencial en la formación profesional del estudiante de Administración, pues permite integrar la teoría con la práctica y desarrollar competencias necesarias para el ejercicio gerencial. Los hallazgos evidencian que los estudiantes comprenden las fases del proceso administrativo, aunque la aplicación práctica de estas aún depende de las metodologías docentes y del grado de vinculación con situaciones reales.

Asimismo, se observa que la planeación y el control son las etapas más reconocidas por los estudiantes, mientras que la dirección y la organización requieren un mayor fortalecimiento desde la práctica universitaria. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias pedagógicas que promuevan la participación activa, la toma de decisiones y el liderazgo en contextos simulados o reales.

De igual manera, se considera que la comprensión del proceso administrativo no debe limitarse a un enfoque teórico, sino orientarse a la construcción de aprendizajes significativos, donde los estudiantes desarrollen habilidades analíticas y reflexivas para enfrentar desafíos organizacionales. El aprendizaje experiencial, los estudios de caso y la vinculación con empresas locales podrían contribuir a este propósito.

Por otro lado, la investigación permitió evidenciar que el desarrollo de competencias administrativas se encuentra en proceso de consolidación. Los estudiantes reconocen la importancia del proceso administrativo como herramienta para la eficiencia organizacional, pero requieren mayor acompañamiento docente para fortalecer su liderazgo, comunicación y capacidad de adaptación frente al cambio.

Finalmente, se considera que el aprendizaje del proceso administrativo debe asumirse como un proceso continuo y contextualizado, en el que el estudiante se convierta en protagonista de su formación. La universidad, como espacio de aprendizaje, tiene el reto de promover experiencias que integren la teoría, la práctica y la ética profesional, garantizando así una formación administrativa sólida, crítica y pertinente frente a las demandas del entorno actual.

REFERENCIAS

- Aguayo-Hernández, C. H., Sánchez Guerrero, A. & Vázquez-Villegas, P. (2024). The Learning Assessment Process in Higher Education: A Grounded Theory Approach. *Education Sciences*, 14(9), 984. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI14090984/S1>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A. & López-Guerrero, A. (2023). Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI13090855>
- Bathsheba, S. & Lopez, M. (2022). Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA.
- Dalban, C. M., Bularca, C. M., Bucs, A., Anton, M. & Coman, C. (2025). Analyzing the perception of students regarding administrative support, educational process quality, and institutional management within universities in Romania. *Frontiers in Education*, 10, 1632837. <https://doi.org/10.3389/FEDUC.2025.1632837/BIBTEX>
- Abel, B. J. & Gonzales, A. (2020). Gestión de calidad y eficacia de los procesos administrativos en las mypes del sector comercial, artículos de limpieza – Callería, año 2019. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/18920>
- Ávalos, F. (2021). Administración por valores y competencias gerenciales en estudiantes de la Facultad de Administración de una Universidad de Ica-Perú, 2018. *IGOVERNANZA*. <https://doi.org/10.47865/IGOB.VOL4.2021.164>
- Farroñán, R. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/RCS.V27I2.35933>
- Iqbal, J. & Asghar, A. (2020). Effect of University Administrative and Academic Processes on Student Engagement: An Empirical Evidence from Pakistan. *UMT Education Review*, 3. <https://doi.org/10.32350/UER.32.05>
- Llacuachqui Paucar, Y. F. & Romero Camasi, R. V. (2023). Auditoría de gestión y proceso administrativo en la Facultad de Ciencias Aplicadas Uncp-Tarma, 2022.
- Marín Portillo Edith Atencio Cárdenas Resumen, K. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso Process-Academic Executive of the Journal Science and Ethics for Researchers: a Case Study. *Omnia Año*, 14(3), 160–183.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo Company, administration and administrative process Empresa, administração e processo administrativo. 3, 84–102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Orlindo, G., Ponce, A. V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, ISSN-e 1390-9304 <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Shahabul, H., Muthanna, A. & Sultana, M. (2022). Student participation in university administration: factors, approaches and impact. *Tertiary Education and Management*. <https://doi.org/10.1007/S11233-021-09087-Z/TABLES/2>
- Bygstad, B., Ovreid, E., Ludvigsen, S., & Dæhlen, M. (2022). *Computers & Education*, 182, 104463. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104463>
- Mei, L., Feng, X., & Cavallaro, F. (2023). Evaluate and identify the competencies of the future workforce for digital technologies implementation in higher education. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100445>
- Vicente Ramírez Romero, B., Camayo Lapa, B. F. (2022). *Revista de Ciencias Sociales*, advance online publication, 27 de septiembre de 2022. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38832>.
- Shengnan Han, Shahrokh Nikou y Workneh Yilma Ayele. (2020). *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0522>.

- Melgarejo, T. F. V. (2021). Gestión administrativa educativa en la formación basada por competencias en estudiantes de Educación Superior Tecnológica. *Revista Horizontes*. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.238>.
- Quezada, R. G. (2023). Metodologías docentes y evaluativas para la formación universitaria en gestión y administración. *Actualidades Investigativas en Educación*. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.52837>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>

CAPÍTULO IV

Gestión administrativa académico - digital en las universidades de Tarma



Nadine Luz Vicente Romero

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma - Perú

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0005-8936-6707>

76766895@unaat.edu.pe



INTRODUCCION

En las instituciones educativas superiores, la administración ha pasado de procesos manuales y prolongados, que utilizaban el papel, a esfuerzos por digitalizarse con el objetivo de describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en las instituciones de educación superior. Sin embargo, hoy en día la aplicación de sistemas digitales continúa siendo incompleta: todavía existen restricciones de infraestructura, ausencia de políticas integrales y falta de formación del personal. Todo esto impide que se logren completamente los beneficios esperados. En este contexto, se prevé un futuro en el que la administración digital sea integrada, sostenible y transparente,

con procedimientos automatizados y personal capacitado para dar respuesta a las exigencias tecnológicas. En este contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en las instituciones de educación superior y qué factores son determinantes para pasar de procesos manuales a sistemas integrados y eficientes?

Asimismo Carmo et al. (2025), en su artículo, afirman que la administración digital en las Instituciones de Educación Superior es un proceso diseñado para incorporar nuevas tecnologías, simplificar procedimientos y aumentar la eficiencia, uniendo los recursos tecnológicos con los objetivos de la institución. Además, implica transformaciones culturales y organizativas que permitan al personal adoptar prácticas recientes y fortalecer las transparencias y la toma de decisiones fundamentadas en datos.

Igualmente Popov et al. (2025), en su artículo, indica que la gestión digital está cambiando la educación universitaria a través de instrumentos que reestructuran actividades, automatizan procesos y mejoran la utilización de los recursos, lo que refuerza la capacidad estratégica y brinda servicios eficientes. Pienso que esta perspectiva permite a las Instituciones de Educación Superior de Tarma evolucionar de métodos manuales a sistemas más claros y dignos de confianza.

Del mismo modo Ugur et al. (2023), en su artículo, afirman que la supervisión digital durante las pruebas en línea es fundamental para asegurar la fiabilidad y apertura en los procesos de evaluación virtuales, pero necesita directrices definidas sobre ética y privacidad para ser bien recibida. En mi opinión, implementar esto en las IES de Tarma aumentaría la confianza en las evaluaciones y actualizaría la administración de auditoría, protegiendo los derechos y la dignidad de los usuarios.

Igualmente Mothafar et al. (2024), en su artículo, asegura que la responsabilidad social digital en la educación superior requiere

de políticas y procesos que salvaguarden la privacidad y la seguridad de los datos, creando confianza en la comunidad académica. En mi opinión, esto es fundamental en Tarma, ya que no solo se trata de utilizar tecnología, sino de hacerlo de una forma responsable con la información delicada.

Asimismo Li et al. (2024), en su artículo, indican que implementar innovaciones digitales requiere manejar el cambio, capacitar a las personas y ajustar estructuras para disminuir las resistencias y aumentar las ventajas. En mi opinión, para las instituciones de educación superior de Tarma, esta gestión es fundamental para que se perciba la digitalización como una oportunidad conjunta y no como una obligación.

Igual Blankesteijn & Ghorbani (2025), en su artículo, aseguran que la creación de escenarios ayuda a elaborar estrategias digitales a largo plazo, reconocer factores clave e imaginar futuros viables para garantizar la resiliencia de la organización. Pienso que, si las IES de Tarma implementan este método, transformarán la digitalización en una iniciativa estratégica y no simplemente en una solución temporal.

ANTECEDENTES

Asimismo, Martins van Jaarsveld et al., «Enhancing goal attainment in higher education with a scripted conversational agent», en su artículo, nos menciona el efecto de un agente conversacional con guion en el cumplimiento de objetivos y la autorregulación del aprendizaje fue evaluado en una investigación publicada en *Computes & Educación* que involucró a 84 estudiantes universitarios divididos en cuatro grupos (control, monitorización, reflexión y ambos). Los resultados demostraron que seguir objetivos mejora notablemente el logro de metas comparado con reflexionar solo o sin apoyo. No se encontraron mejoras inmediatas en el desempeño académico, lo cual indica que la reflexión requiere más tiempo. La investigación proporciona evidencia acerca de la utilidad de los agentes conversacionales

como soporte escalable para la autorregulación del aprendizaje en educación superior.

Del mismo modo, Antonopoulou et al., «Staying afloat amidst extreme uncertainty», en su artículo, afirman que la digitalización en las universidades europeas no se limita a la aplicación de tecnología, sino que también necesita el desarrollo de una cultura organizacional, el fortalecimiento del liderazgo y la promoción de la comunicación interna para que los empleados asuman nuevas prácticas administrativas. Bajo este enfoque, la transformación digital se vuelve un proceso completo que posibilita modificaciones auténticas en cómo se organizan y brindan los servicios universitarios.

Igualmente, de Obesso et al., «How do students perceive educators' digital competence in higher education?», en su artículo, señalan que la digitalización doble de los procedimientos administrativos y de los contextos educativos está generando espacios universitarios más integrados y adaptables. Esta modificación convierte a la gestión administrativa digital en un elemento clave para el perfeccionamiento de la experiencia educativa, la optimización de los recursos institucionales y el fomento de la innovación en el ámbito de la educación superior.

Asimismo, Aguirre et al., «Aplicación de las TIC en la educación superior como estrategia innovadora para el desarrollo de competencias digitales», en su artículo, examinaron la inclusión de áreas virtuales y herramientas digitales en la administración académica y administrativa de organizaciones peruanas. Su finalidad fue determinar cómo estas herramientas impactan en la eficacia de los procesos y en el apoyo al estudiante. Con un enfoque cualitativo, llegaron a la conclusión de que estas innovaciones facilitan procesos más eficientes y próximos al alumnado, siempre que se acompañen con una capacitación constante del personal encargado de administrarlas.

Asimismo, «Competencias digitales y rendimiento académico

en estudiantes de una institución de educación técnica-productiva peruana», en su artículo, mostró la urgencia de desarrollar de manera sistemática las competencias tecnológicas en los alumnos de educación superior en Perú. A través de un estudio cualitativo, se demostró que estas competencias están vinculadas con una mejoría en la eficiencia del manejo administrativo y con un rendimiento académico más alto. Determinó que las instituciones educativas pueden mejorar el aprendizaje y la calidad de sus procesos administrativos a través de la tecnología.

Igualmente, Puente (2022), en su tesis, tuvo como propósito examinar el efecto que tiene la implementación de sistemas digitales en los procesos administrativos y la automatización de matrículas en centros educativos de Tarma. Con una perspectiva descriptiva, encontró que estas herramientas agilizan procedimientos, disminuyen las filas y optimizan el acceso a la información, pero todavía existen restricciones en términos de infraestructura, presupuesto y capacitación que obstaculizan la consolidación de la gestión administrativa digital.

Asimismo, Paucarchuco et al. (2024), en su artículo, intentaron examinar la adecuación de los procedimientos y reglas de gestión documental al ámbito digital en entidades de Tarma. A través de una investigación cualitativa, llegaron a la conclusión de que esta transformación suprime el empleo del papel, mejora la sostenibilidad, incrementa la trazabilidad y fortalece la transparencia en términos administrativos.

Asimismo, Mendoza (2025), en su investigación, su propósito fue identificar los elementos que respaldan la gestión digital en las instituciones de Tarma. Mediante un análisis combinado de entrevistas y revisión normativa, llegó a la conclusión de que su sostenibilidad está sujeta a políticas claras, inversión en recursos, capacitación continua y planes estratégicos; si se satisfacen estas condiciones, la digitalización mejora los procesos y robustece los objetivos administrativos y académicos.

Tabla 3
Matriz de conceptualización

C1 - Gestión administrativa digital				
La gestión administrativa digital optimiza procesos y recursos mediante tecnología, promoviendo la transparencia, la integridad, la gobernanza de datos y una adecuada gestión del cambio. (Carmo et al., 2025).	La administración digital optimiza recursos y procesos, fortaleciendo la integridad y brindando servicios más eficaces. (Ugur et al., 2023).	La supervisión digital garantiza evaluaciones virtuales confiables y transparentes, promoviendo la privacidad, la ética y la gobernanza de datos para fortalecer la confianza y la auditoría. (Mothafar et al., 2024).	La gestión del cambio impulsa la digitalización en las instituciones de Tarma, requiriendo capacitación y adaptación para reducir resistencias y potenciar beneficios. (Li et al., 2024).	La generación de escenarios impulsa estrategias digitales a largo plazo y convierte la digitalización en una acción estratégica mediante la planificación prospectiva que fomenta la innovación. (Blankesteyn & Ghorbani, 2025).
Transformación de procesos administrativos. Integración de tecnologías con objetivos institucionales. Transparencia y decisiones basadas en datos	Transparencia y decisiones basadas en datos. Integridad y control de operaciones. Optimización de recursos y servicios eficaces	Ética y privacidad en procesos digitales. Gobernanza y protección de datos. Confianza y auditoría en evaluaciones virtuales.	Capacitación y adaptación del personal. Gestión del cambio. Reducción de resistencias y aprovechamiento de beneficio.	Generación de escenarios para la administración digital. Planificación estratégica prospectiva. Resiliencia organizacional y acción estratégica.
Resumen: Transformación de procesos administrativos, Integridad y control de operaciones, Gobernanza y protección de datos, Gestión del cambio y Planificación estratégica prospectiva.				

Nota. Se presenta cuadro de categoría en base a cinco autores de la gestión administrativa digital.

METODOLOGÍA

Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen que la investigación científica requiere un trabajo sistemático, reflexivo y constante que implica observar, analizar y dialogar con el conocimiento existente para alcanzar una comprensión profunda del fenómeno estudiado. Este proceso permite construir saberes rigurosos a partir de la interpretación de la realidad, diferenciándose del conocimiento común por su carácter metódico y fundamentado.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, porque buscó comprender las percepciones y experiencias de los estudiantes de las universidades de Tarma sobre la gestión administrativa digital.

Este enfoque permitió interpretar cómo viven los procesos digitales y qué sentido otorgan a la modernización universitaria. Según Bisquerra et al. (2004) y Sánchez y Murillo (2021), la realidad social se comprende desde la visión de los propios actores, construyendo conocimiento a partir de su interpretación del entorno.

El tipo de investigación fue básico, orientado a generar conocimiento teórico sobre la administración digital en la educación superior, sin aplicar cambios directos en la realidad (Hernández Sampieri et al., 2014). Su nivel fue exploratorio y descriptivo, ya que abordó un fenómeno reciente y detalló sus dimensiones principales, como la transformación de procesos, la gestión del cambio y la protección de datos.

El diseño de investigación fue no experimental, porque no se manipularon variables, y se aplicó la teoría fundamentada como método central. Este enfoque permitió construir categorías y explicaciones teóricas desde las experiencias expresadas por los estudiantes, mediante la codificación y el análisis comparativo de los datos.

La técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, con 15 preguntas agrupadas en cinco subcategorías: transformación de procesos, control digital, gobernanza de datos, gestión del cambio y planificación estratégica. La muestra, seleccionada por conveniencia, estuvo compuesta por 8 estudiantes del primer ciclo a decimo ciclo que utilizan con frecuencia los sistemas administrativos digitales en la universidad.

El análisis de los datos se realizó con la teoría fundamentada y el software ATLAS.ti 25, que permitió identificar categorías, relaciones y patrones de significado. Los resultados reflejaron que los estudiantes valoran la digitalización por su eficiencia y accesibilidad, aunque reconocen limitaciones en la infraestructura y la capacitación. Todo el proceso se realizó respetando los principios éticos y la confidencialidad de los participantes.

Tabla 4
Matriz de consistencia

Elemento	Descripción
Problema	PG: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en las instituciones de educación superior?
	PE.1: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en el aspecto de la transformación de procesos en las instituciones de educación superior?
	PE.2: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en el aspecto de la integridad y control en las instituciones de educación superior?
	PE.3: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en el aspecto de la gobernanza y protección de datos en las instituciones de educación superior?
	PE.4: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en el aspecto en la gestión del cambio en las instituciones de educación superior?
	PE.5: ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa digital en el aspecto en la planificación estratégica prospectiva? en las instituciones de educación superior?
Objetivo	OG: Describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en las instituciones de educación superior
	OE.1: Describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en el aspecto de la transformación de procesos en las instituciones de educación superior
	OE.2: Describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en el aspecto de la integridad y control en las instituciones de educación superior
	OE.3: Describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en el aspecto de la gobernanza y protección de datos en las instituciones de educación superior
	OE.4: Describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en el aspecto en la gestión del cambio en las instituciones de educación superior
	OE.5: Describir el desarrollo en la gestión administrativa digital en el aspecto en la planificación estratégica prospectiva en las instituciones de educación superior

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

Tabla 5
Matriz de categorías

Subcategorías	Preguntas
SC1. Transformación de procesos administrativos mediante digitalización	¿Cómo ha cambiado la manera en que realizas tus trámites académicos (como matrícula, constancias o solicitudes) desde que se usan herramientas digitales en la universidad?
	¿Qué ventajas o dificultades has encontrado al realizar tus trámites administrativos de manera digital?
	¿Qué procesos consideras que deberían mejorar o digitalizarse más para facilitar tus gestiones como estudiante?

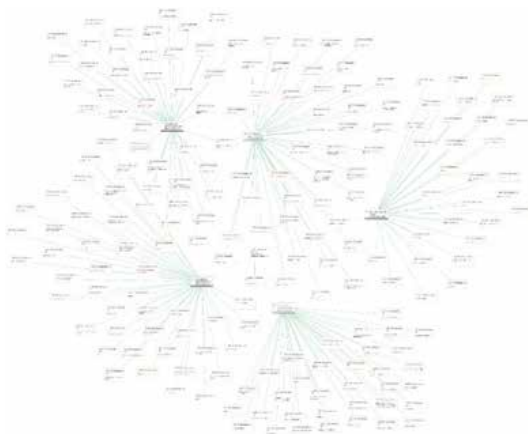
>>>

SC2. Integridad y control administrativo con tecnologías digitales	¿Consideras que los datos académicos y personales que registras en las plataformas digitales son confiables y están bien protegidos?
	¿Has notado mecanismos de verificación o control cuando realizas trámites digitales, como matrículas o pagos?
	¿Piensas que el uso de herramientas digitales ha hecho más transparente la gestión de tus trámites universitarios?
SC3. Gobernanza y protección de datos en la administración digital	¿La universidad informa o capacita a los estudiantes sobre cómo se protegen sus datos personales en los sistemas digitales?
	¿Te sientes seguro con las medidas de protección y privacidad que usa tu universidad en sus plataformas?
	¿Qué problemas o riesgos crees que existen respecto al manejo de tus datos digitales como estudiante?
SC4. Gestión del cambio organizacional frente a la digitalización	¿Cómo te has adaptado al uso de plataformas digitales para tus trámites o comunicaciones con la universidad?
	¿Recibiste apoyo o capacitación para aprender a usar las herramientas digitales en la universidad?
	¿Cómo ha cambiado la forma en que interactúas con el área administrativa desde que los procesos se realizan de forma digital?
SC5. Planificación estratégica prospectiva para la administración digital	¿Cómo te imaginas que evolucionará la gestión digital de tu universidad en los próximos años?
	¿Qué nuevas herramientas digitales crees que deberían incorporarse para mejorar la atención al estudiante?
	¿De qué manera piensas que una buena planificación digital puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la universidad?

Nota. Se presenta la matriz de categorías.

RESULTADOS

Figura 1
Mapa conceptual de las categorías



Nota. Elaborado con teoría fundamentada en ATLAS.ti 25, muestra las categorías y subcategorías surgidas de las percepciones de los estudiantes.

El análisis de las entrevistas procesadas mediante la teoría fundamentada permitió construir un esquema conceptual que refleja las principales categorías que estructuran la gestión administrativa digital en las universidades de Tarma. A partir de la codificación abierta y axial, se evidenció que las percepciones de los estudiantes giran en torno a cinco ejes: transformación de procesos administrativos, integridad y control digital, gobernanza y protección de datos, gestión del cambio organizacional y planificación estratégica prospectiva.

En la primera categoría, transformación de procesos administrativos, los estudiantes identificaron que la digitalización ha simplificado trámites como las matrículas, las constancias y las solicitudes académicas. Reconocen que la automatización ha reducido los tiempos de espera y ha hecho más accesible la atención, aunque persisten limitaciones en la conectividad y en la capacitación del personal encargado. Esta percepción coincide con lo planteado por Carmo et al. (2025), quienes señalan que la incorporación tecnológica mejora la eficiencia institucional al integrar los recursos con los objetivos académicos.

La segunda categoría, integridad y control digital, muestra la preocupación de los estudiantes por la fiabilidad de la información registrada en los sistemas. Si bien valoran la rapidez de los procedimientos en línea, varios consideran que aún no existen mecanismos claros de supervisión ni auditoría de los datos. Este hallazgo concuerda con Popov et al. (2025), quienes afirman que la digitalización fortalece el control administrativo, pero requiere sistemas de verificación que garanticen la transparencia y la trazabilidad de las operaciones universitarias.

En cuanto a la gobernanza y protección de datos, la mayoría de los estudiantes manifestó confianza parcial en el uso de plataformas digitales, aunque algunos señalaron que desconocen las políticas de privacidad de sus universidades. Esto revela la necesidad de una gestión responsable de la información personal y académica, tal como

sostiene Mothafar et al. (2024), quien enfatiza que la cultura digital debe estar acompañada de lineamientos éticos y de seguridad que respalden la confianza de los usuarios.

La categoría gestión del cambio organizacional evidencia que los estudiantes perciben diferencias en la disposición de las instituciones para adoptar tecnologías. Algunos mencionan que sus universidades promueven el uso de plataformas y brindan acompañamiento; sin embargo, otros señalan resistencia al cambio y falta de formación digital. Li et al. (2024) señalan que toda innovación tecnológica requiere liderazgo y capacitación constante para reducir resistencias y aprovechar las ventajas del cambio digital.

Por último, la planificación estratégica prospectiva agrupa las ideas relacionadas con las expectativas futuras de la digitalización universitaria. Los estudiantes consideran que las instituciones deben continuar invirtiendo en infraestructura tecnológica, formación del personal y desarrollo de nuevas herramientas que mejoren la comunicación y la toma de decisiones. Este punto coincide con Blankesteijn y Ghorbani (2025), quienes afirman que la construcción de escenarios prospectivos fortalece la resiliencia institucional y asegura la sostenibilidad de la innovación.

Figura 2

Nube de palabras



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 25.

La nube de palabras evidencia los conceptos que más resonaron en las percepciones de los participantes: términos como gestión, digitalización, procesos, cambio y datos destacan por su frecuencia y reflejan la esencia de la transformación administrativa en las universidades de Tarma. Cada palabra representa una idea fuerza que construye el discurso de la modernización institucional; juntas revelan un proceso en el que la tecnología no solo optimiza los trámites, sino que redefine la forma de organizar, decidir y comunicar. Este conjunto visual simboliza el paso de lo manual a lo digital, mostrando que la administración universitaria está transitando hacia una etapa más eficiente, transparente y conectada con las nuevas exigencias del entorno educativo.

Figura 3.
Frecuencia de citas

		1: Entrevistas ori 190	Totales
◇ SC1. Transf...	30	91 5.80%	91 5.80%
◇ SC2. Integr...	42	179 11.40%	179 11.40%
◇ SC3. Gober...	44	199 12.68%	199 12.68%
◇ SC4. Gest...	40	178 11.34%	178 11.34%
◇ SC5. Planifi...	34	138 8.79%	138 8.79%
◇ C1. T...	5	785 50.00%	785 50.00%
Totales		1570 100.00%	1570 100.00%

Nota. La frecuencia de palabras, al ser analizada, muestra qué temas concentran la atención y preocupación de los participantes. Los términos más repetidos —como gestión, digital, procesos, cambio y datos— evidencian los ejes sobre los cuales se articula el discurso de la administración universitaria contemporánea.

Que gestión aparezca como uno de los vocablos dominantes indica la necesidad de mejorar la organización interna, de superar las limitaciones estructurales que aún frenan el desarrollo digital. Digital y procesos aparecen en estrecha relación, reflejando la transición del papel a las plataformas electrónicas, donde la automatización busca reemplazar las demoras tradicionales.

El peso de la palabra cambio señala que este fenómeno no se vive sin resistencia; implica adaptación, capacitación y nuevas formas de liderazgo. Finalmente, la insistencia en datos y control revela una conciencia creciente sobre la seguridad de la información y la responsabilidad institucional ante la comunidad universitaria.

En conjunto, la frecuencia de palabras no solo cuantifica repeticiones, sino que traduce la voz colectiva de una generación universitaria que vive entre la tradición y la modernidad, entre lo manual y lo digital, entre la norma y la innovación.

TRIANGULACION DE DATOS

En la categoría de transformación de procesos administrativos, los hallazgos evidencian que la digitalización ha optimizado los trámites académicos y administrativos, aunque aún enfrenta limitaciones en infraestructura. Este resultado coincide con lo señalado por Carmo et al. (2025), quien sostiene que la gestión digital busca integrar los recursos tecnológicos con los objetivos institucionales para mejorar la eficiencia organizativa. A nivel nacional, Aguirre et al. (2015) enfatiza que las herramientas digitales facilitan los procesos administrativos en las universidades peruanas, siempre que se acompañen de formación constante. En el contexto local, Puente (2022) determinó que los sistemas digitales en Tarma han reducido los tiempos de espera, pero aún no se aplican de manera uniforme en todas las áreas universitarias.

En la categoría de integridad y control digital, los estudiantes reconocen avances en la rapidez de los procesos, aunque expresan dudas sobre la fiabilidad de los sistemas. Esto se relaciona con lo planteado por Popov et al. (2025), quien afirma que la digitalización mejora el control administrativo y la trazabilidad, siempre que existan auditorías digitales efectivas. En el ámbito nacional, Frauberth et al. (2022) identificó que la falta de competencias tecnológicas limita la transparencia en las instituciones educativas. Localmente, Mendoza (2025) concluye que el control en las universidades de Tarma aún depende de mecanismos manuales, lo que impide un seguimiento

completo de la información.

Respecto a la gobernanza y protección de datos, los resultados muestran que los estudiantes confían parcialmente en las plataformas digitales, aunque desconocen las políticas de privacidad institucional. Esto concuerda con Mothafar et al. (2024), quien sostiene que la responsabilidad digital debe garantizar la seguridad y la ética en el uso de los datos. En el plano nacional, Aguirre et al. (2015) afirma que la protección de la información en las universidades peruanas aún carece de un marco unificado. A nivel local, Paucarchuco et al. (2024) comprobó que las entidades tarmeñas están adaptando sus sistemas documentales al entorno digital, lo que contribuye a la transparencia y sostenibilidad.

En la categoría de gestión del cambio organizacional, los participantes expresaron que la capacitación y la adaptación del personal son factores esenciales para fortalecer la digitalización universitaria. Este hallazgo se relaciona con lo planteado por Li et al. (2024), quien sostiene que la gestión del cambio requiere liderazgo y formación continua para reducir las resistencias al uso de nuevas tecnologías. A nivel nacional, Frauberth et al. (2022) coincide en que la capacitación tecnológica es un requisito indispensable para consolidar la transformación digital. En el contexto local, Mendoza (2025) menciona que la gestión del cambio en las universidades de Tarma se desarrolla de manera gradual y depende del compromiso individual de cada área.

Finalmente, en la categoría de planificación estratégica prospectiva, los resultados reflejan que las universidades de Tarma necesitan fortalecer su visión digital a largo plazo. Este planteamiento coincide con Blankesteyjn y Ghorbani (2025), quienes aseguran que la planificación prospectiva permite anticipar escenarios y fomentar la sostenibilidad institucional. A nivel nacional, Frauberth et al. (2022) resalta que la educación superior peruana requiere estrategias digitales claras para alinear recursos y objetivos académicos. En el plano local, Mendoza (2025) afirma que las instituciones de Tarma aún no

cuentan con planes digitales definidos, lo que limita su capacidad de adaptación futura.

CONSIDERACIONES

Las conclusiones de la investigación evidencian que la gestión administrativa digital en las universidades de Tarma representa un proceso de cambio estructural que avanza de manera gradual, combinando avances tecnológicos con desafíos institucionales. La digitalización ha permitido optimizar los trámites académicos y administrativos, reducir tiempos y mejorar la accesibilidad de los servicios, pero aún persisten limitaciones vinculadas con la infraestructura tecnológica, la capacitación del personal y la integración de sistemas. En general, la gestión digital se encuentra en una fase de transición entre los procedimientos tradicionales y los entornos automatizados, lo que exige liderazgo, planificación estratégica y políticas institucionales coherentes que garanticen su sostenibilidad.

En cuanto a la transformación de procesos administrativos, se concluye que la implementación de herramientas digitales ha simplificado las gestiones universitarias y ha mejorado la atención al estudiante. Sin embargo, estos avances no han alcanzado una cobertura completa debido a la falta de conectividad estable, mantenimiento de equipos y capacitación constante. La digitalización debe asumirse como una estrategia institucional que no solo automatice los procesos, sino que también reorganice la estructura administrativa en función de la eficiencia y la calidad del servicio.

Respecto a la integridad y el control digital, los resultados muestran que las plataformas tecnológicas han incrementado la rapidez y accesibilidad de los trámites, aunque persisten debilidades en los mecanismos de verificación y auditoría. La transparencia en la administración universitaria depende de sistemas que garanticen la fiabilidad de los datos y el control efectivo de las operaciones. Se

concluye que fortalecer los procesos de control digital es esencial para generar confianza y consolidar una cultura institucional basada en la responsabilidad y la rendición de cuentas.

En relación con la gobernanza y la protección de datos, la investigación revela que la mayoría de los estudiantes confía parcialmente en los sistemas digitales, pero desconoce las políticas de privacidad implementadas por sus universidades. Esto demuestra la necesidad de una cultura institucional más comprometida con la seguridad y la ética digital. Se concluye que la gestión de la información debe ir acompañada de normas claras de protección de datos y de campañas formativas que garanticen el uso responsable de las plataformas tecnológicas.

En la gestión del cambio organizacional, se evidencia que la transición hacia entornos digitales requiere más que infraestructura; demanda compromiso humano, liderazgo transformador y capacitación constante. Las universidades aún enfrentan resistencia al cambio, principalmente por la falta de programas formativos y acompañamiento al personal. Se concluye que la gestión del cambio debe basarse en la participación activa, el aprendizaje continuo y la construcción de una cultura de innovación que facilite la adaptación institucional.

Finalmente, en lo referente a la planificación estratégica prospectiva, los hallazgos demuestran que las universidades de Tarma necesitan una visión digital de largo plazo que oriente sus decisiones hacia la sostenibilidad y la eficiencia. La ausencia de estrategias prospectivas limita la capacidad de anticipar las necesidades tecnológicas y de coordinar adecuadamente los recursos disponibles. Se concluye que la planificación digital debe proyectarse hacia el futuro con metas claras, inversión tecnológica y un compromiso sostenido con la mejora continua.

En conjunto, las conclusiones permiten afirmar que la gestión administrativa digital constituye un pilar fundamental para el

desarrollo universitario contemporáneo. Su éxito no depende únicamente de la tecnología, sino de la voluntad institucional de integrar la innovación con la formación, la ética y la transparencia. Solo mediante una visión digital integral será posible consolidar universidades más eficientes, inclusivas y preparadas para responder a las exigencias del entorno educativo actual.

REFERENCIAS

- Aguirre, Carlos Augusto Mezarina, Heverd Páez Quintana, Orlando Terán Romero, y Raúl Toscano Miranda. «Aplicación de las TIC en la educación superior como estrategia innovadora para el desarrollo de competencias digitales». <https://www.redalyc.org/journal/280/28073815014/28073815014.pdf>
- Antonopoulou, Katerina, Christos Begkos, y Zichen Zhu. «Staying afloat amidst extreme uncertainty: A case study of digital transformation in Higher Education». *Technological Forecasting and Social Change* 192 (julio de 2023): 122603. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122603>.
- Astorayme Mendoza, Omar. Entornos virtuales de aprendizaje en estudiantes de un instituto de educación superior tecnológico público del distrito de Perene - Junín. Universidad Nacional de Huancavelica, 25 de febrero de 2025. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/9120>.
- Blankesteijn, Marie Louise, y Amir Ghorbani. «Embracing the digital horizon: Future scenarios for the Dutch higher education system». *Futures* 174 (diciembre de 2025): 103702. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103702>.
- Carmo, Jose Ermeson Silva, Daniel Pacheco Lacerda, Cristina Orsolin Klingenberg, y Fabio Antonio Sartori Piran. «Digital transformation in the management of higher education institutions». *Sustainable Futures* 9 (junio de 2025): 100692. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.100692>.
- Vicente Ramírez Romero, B., Camayo Lapa, B. F., Vilcatoma Sánchez, A. G., & Valdez Arancibia, J. J. (2022). *Revista de Ciencias Sociales*, advance online publication, 27 de septiembre de 2022. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38832>.
- Shengnan Han, Shahrokh Nikou y Workneh Yilma Ayele. (2020). *International Journal of Educational Management* 38, n.o 1 (2023): 265-85. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0522>.
- Li, Gen, Xixiang Sun, Min Ye, y Abbas Mardani. «Assessment of digital transformation challenges for business model innovation in the context of higher education institutions using a decision support approach». *Journal of Innovation & Knowledge* 9, n.o 3 (2024): 100527. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100527>.
- Martins van Jaarsveld, Gabrielle, Jacqueline Wong, Martine Baars, Marcus Specht, y Fred Paas. «Enhancing goal attainment in higher education with a scripted conversational agent: Effects of monitoring and reflection support in digital learning». *Computers & Education* 239 (2025): 105441. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105441>.
- Moscoso-Paucarchuco, Ketty Marilú, Manuel Michael Beraún-Espíritu, Mayda Alvina Nieva-Villegas, et al. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR NO PRESENCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE JUNÍN, PERÚ: ESTUDIO DE SU SITUACIÓN ACTUAL Y BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS MEDIANTE LOS MAPAS COGNITIVOS DIFUSOS. (2025) <https://hdl.handle.net/20.500.14597/9120>
- Mothafar, Nora A., Jingxiao Zhang, Amani Alsofary, Behzad Masoomi, Abdo AL-Barakani, y

- Osama S. Alhady. «Digital social responsibility towards digital education of international higher education students' institutions: Digital culture as mediator». *Heliyon* 10, n.o 17 (2024): e36442. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36442>.
- Obesso, Maria de las Mercedes de, Margarita Núñez-Canal, y Carlos Alberto Pérez-Rivero. «How do students perceive educators' digital competence in higher education?» *Technological Forecasting and Social Change* 188 (marzo de 2023): 122284. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122284>.
- Pizarro Puente, Andres Luis. «Inteligencia emocional y las competencias digitales en un instituto de educación superior tecnológico público de Tarma - 2022». Repositorio Institucional - UCV, Universidad César Vallejo, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100579>.
- Popov, Jelena, Magda Pischetola, Giacomo Poderi, y Jeppe Kilberg Møller. «'It opened a new teaching space for me': Transforming higher education practice through digital education». *Learning, Culture and Social Interaction* 53 (agosto de 2025): 100922. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2025.100922>.
- Dang, T. D., Phan, T. T., Vu, T. N. Q., La, T. D., & Pham, V. K. (2024). Digital competence of lecturers and its impact on student learning value in higher education. *Heliyon*, 10(17), e37318. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37318>
- Huamán Coronel, P. L., & Medina Sotelo, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: Desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Mei, L., Feng, X., & Cavallaro, F. (2023). Evaluate and identify the competencies of the future workforce for digital technologies implementation in higher education. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100445. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100445>
- Ruiz Huaman, R. del P., & Romero Gabriel, M. (2023). Implementación de un sistema web para la gestión de ventas en una empresa electrónica, Jaén 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/9549>
- Gering, Z., Feher, K., Harmat, V., & Tamassi, R. (2025). *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 132-152. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4850>
- Bygstad, B., Ovrelid, E., Ludvigsen, S., & Dæhlen, M. (2022). *Computers & Education*, 182, 104463. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104463>

CAPÍTULO V

Neuromarketing digital como herramienta persuasiva en la decisión de compra de jóvenes tarmeños



Luz Gabriela Campos Loja

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0002-1798-1629>

77489710@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el espacio digital concentra una parte significativa de la experiencia cotidiana de los jóvenes, especialmente a través del uso intensivo de redes sociales y plataformas virtuales. El teléfono móvil se ha convertido en el principal medio de interacción, información y consumo, transformando los hábitos de compra y generando nuevas formas de relación entre las marcas y los consumidores. En este contexto, los contenidos comerciales compiten constantemente por captar la atención del usuario, apelando

a estímulos visuales, emocionales y sociales que influyen de manera directa en la toma de decisiones.

Dentro de este escenario emerge el neuromarketing digital como un enfoque que integra aportes de la neurociencia, la psicología y el marketing, con el propósito de comprender cómo los estímulos presentes en los entornos digitales influyen en los procesos cognitivos y emocionales del consumidor. Estrategias como el uso de imágenes impactantes, música emocional, validación social mediante reseñas e influencers, así como experiencias de usuario simplificadas, buscan generar conexiones emocionales que faciliten la decisión de compra. No obstante, estas estrategias también plantean interrogantes éticas relacionadas con la persuasión y la autonomía del consumidor.

(Bautista Garzón, 2023) señala que el espacio digital concentra hoy gran parte de la experiencia cotidiana de los jóvenes. El teléfono móvil y las plataformas sociales han convertido el desplazamiento por el feed en una secuencia de microdecisiones que, en pocos segundos, llevan del interés al clic y de ahí a la compra. En ese trayecto, los contenidos comerciales compiten por una atención escasa, amplifican emociones breves y se apoyan en reseñas y señales sociales que reducen la incertidumbre del comprador. Estas dinámicas son el terreno de estudio del neuromarketing, que aplica conocimientos de la neurociencia y de la psicología para comprender cómo ciertos estímulos digitales facilitan la elección de un producto o servicio.

El uso de estrategias inmersivas, como la personalización de contenidos o la publicidad digital detallada, puede fortalecer la conexión emocional entre el público y las marcas. Sin embargo, esta conexión emocional no siempre se traduce en una intención de compra sólida si no está acompañada de llamados a la acción claros y de una propuesta de valor percibida como relevante por el consumidor, lo que evidencia la necesidad de integrar emoción y estrategia en el diseño del mensaje Berrospi Paredes (2025).

Zirena-Bejarano (2023) demuestra que, en el contexto peruano,

la actitud del consumidor online, las normas subjetivas y el control del comportamiento percibido median de manera significativa la relación entre el marketing digital y la decisión de compra. Estos factores resultan especialmente influyentes en generaciones jóvenes como los millennials y centennials, quienes integran de forma natural el entretenimiento, la interacción social y el consumo dentro de las redes sociales.

Loza et al. (s. f.) destacan que la apelación del mensaje y su forma de presentación influyen directamente en los patrones de fijación visual y de recuerdo en la publicidad digital. Cuando los anuncios presentan una jerarquía visual clara y ubican los llamados a la acción en zonas de alta visibilidad, la probabilidad de respuesta del usuario aumenta de manera significativa, favoreciendo decisiones de compra más rápidas y eficientes.

Paredes Pérez y Cárdenas Tapia (2020), así como Tarazona (2024), evidencian a nivel nacional y regional una relación positiva entre las prácticas de marketing digital y la decisión de compra, resaltando que la dimensión atención del neuromarketing puede resultar más determinante que la emoción o la memoria en públicos juveniles. Estos hallazgos confirman que el primer contacto visual con el anuncio cumple un rol clave en la activación del interés del consumidor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) y la Municipalidad Provincial de Tarma (2023, 2024) muestran que, en el ámbito local, la ciudad de Tarma presenta una dinámica comercial activa, caracterizada por emprendimientos que han incorporado redes sociales, catálogos digitales y mensajería instantánea como canales habituales de promoción y venta. Esta realidad se ve reforzada por la alta conectividad juvenil y por los procesos de digitalización impulsados desde la gestión municipal.

Finalmente, Loza et al. (s. f.) y Bautista Garzón (2023) permiten comprender que el proceso de persuasión comercial ha transitado de la tienda física y la recomendación directa hacia un entorno digital dominado por señales sociales y estímulos visuales, y que a futuro se

anticipa una mayor personalización algorítmica y compras integradas en las propias plataformas sociales. En este contexto, la presente investigación se propone describir, desde la voz de los jóvenes tarameños, cómo perciben y experimentan las estrategias de neuromarketing digital.

En este mismo sentido, se presenta la tabla donde se define la categoría de mi presente trabajo de investigación:

Tabla 1.
Matriz de conceptualización

Concepto clave	Definición operativa para este estudio	Autor de referencia	Categoría	Subcategorías	Indicadores cualitativos esperados
Neuromarketing digital	Uso de conocimientos y herramientas neuro-conductuales para diseñar y evaluar estímulos digitales que influyen en atención, emoción y elección del consumidor.	Bautista Garzón, Castro Analuiza y Abril Freire (2023)	Persuasión digital	Atención, emoción, prueba social, confianza, UX	Relatos de “enganche” en el feed, evocación de estímulos, secuencia clic-compra
Atención visual	Fijaciones y trayectorias de mirada que determinan qué parte del anuncio se procesa primero y por más tiempo.	Gómez-Carmona (2022)	Atención	Entrada visual, contraste, tamaño, movimiento percibido	“Vi primero...”, “me detuve por...”
Emoción inducida.	Respuestas afectivas breves que facilitan recuerdo, preferencia y acción.	Castro Analuiza (2023)	Emoción	Valencias afectivas, intensidad,	“Me emocionó”, “me dio tranquilidad”
Prueba social e influencia.	Señales de popularidad y aval de otros que reducen incertidumbre y motivan la elección.	Tarazona (2024)	Social	Reseñas, calificaciones, recomendación de creador.	“Lo compré por las reseñas”
Confianza/c redibilidad.	Percepción de veracidad de la fuente, reputación y seguridad de la transacción.	Gonzales (2021)	Confianza	Claridad informativa, políticas visibles, reputación.	“Me dio confianza porque...”
Experiencia de usuario (UX).	Fluidez del proceso, microtextos, jerarquía y llamados a la acción que guían la decisión.	Loza (2024)	UX	Facilidad de comparación, rapidez de pago, fricción mínima congruencia.	“Fue fácil comprar”, “me llevó directo”

Nota. Se presenta la matriz de conceptualización.

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico-hermenéutico, orientado a comprender las experiencias vividas de jóvenes tarmeños en su interacción con estrategias de neuromarketing digital. Este diseño permitió explorar los significados que los participantes otorgan a los estímulos persuasivos presentes en plataformas digitales y cómo estos influyen en sus decisiones de compra.

De acuerdo con Creswell (2018), el enfoque cualitativo busca comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios participantes, generando descripciones densas que explican el sentido de sus experiencias. Asimismo, Moustakas (1994) sostiene que el diseño fenomenológico-hermenéutico permite identificar la “esencia” de una vivencia a través de la reducción eidética y el análisis reflexivo. En este estudio, tales procedimientos se aplicaron para captar la forma en que los jóvenes interpretan los estímulos de neuromarketing digital que encuentran cotidianamente en redes sociales.

Por su parte, Saldaña (2021) enfatiza la importancia del proceso de codificación como eje del análisis cualitativo, destacando que la categorización temática y la comparación constante facilitan el descubrimiento de patrones significativos dentro de los datos narrativos. En consonancia con ello, se empleó codificación temática híbrida mediante el software Atlas.ti 9, integrando tanto categorías teóricas predefinidas como códigos emergentes derivados de las narrativas de los participantes.

El estudio se aplicó a una muestra intencional por criterios, conformada por 12 jóvenes residentes en la provincia de Tarma, de entre 18 y 29 años, quienes cumplían con los siguientes requisitos: uso diario de redes sociales por más de dos horas y haber realizado al menos una compra digital o mixta en los últimos seis meses. La elección de este tipo de muestreo permitió acceder a participantes con experiencia directa

en consumo digital, en coherencia con el enfoque fenomenológico-hermenéutico del estudio (Creswell, 2018; Moustakas, 1994).

Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento informado y posteriormente transcritas para su análisis. Se aplicó codificación temática según las etapas propuestas por Saldaña (2021) codificación abierta, axial y selectiva, utilizando el software Atlas.ti 9. Este proceso facilitó la identificación de patrones persuasivos y significados compartidos en torno a la interacción con anuncios y contenidos comerciales digitales.

Entonces, con la finalidad de fortalecer la claridad conceptual y el orden metodológico del estudio, se presentan a continuación la operacionalización de las categorías de análisis y la matriz de consistencia, las cuales permiten relacionar de manera sistemática el problema de investigación con los objetivos planteados, además de servir como base para la elaboración y aplicación del instrumento de investigación, en este caso la entrevista.

Tabla 2
Operacionalización de categorías

Subcategoría	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores cualitativos	Técnicas e instrumentos
S.C.1: Atención	Evidencias narradas de captura y mantenimiento de atención por piezas o interfaces digitales.	Entrada visual, jerarquía, novedad.	Relatos de “lo vi primero”, detención del scroll, guardado/ compartido	Entrevista/ Guión; Observación/ Matriz
S.C.2: Emoción	Emociones percibidas al ver contenido comercial, marca o creador.	Valencia, intensidad, congruencia con la oferta.	Menciones de entusiasmo, tranquilidad, temor, agrado.	Entrevista/ Guión; Grupo focal
S.C.3: Prueba social	Uso de señales sociales para reducir incertidumbre.	Reseñas, estrellas, comentarios, recomendación de creador	Declaraciones de confianza por calificaciones o aval	Entrevista/ Guión; Observación
S.C.4: Confianza	Percepción de credibilidad de la fuente y seguridad de transacción.	Reputación, claridad informativa, políticas visibles	Referencias a autenticidad de la página y seguridad	Entrevista/ Guión
S.C.5: UX	Elementos de interfaz que facilitan o traban la elección	Flujo, microcopies, CTAs, facilidad de pago	Comentarios sobre pasos, fricción, claridad de botones	Observación/ Matriz; Grupo focal

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

Tabla 3
Matriz de consistencia

Elemento	Formulación
Problema general	¿Cuáles son los mecanismos persuasivos del neuromarketing digital que influyen en la decisión de compra de jóvenes tarameños?
Problemas específicos	1) Atención; 2) Emoción y prueba social; 3) Confianza y UX
Objetivo general	Describir e interpretar los mecanismos persuasivos del neuromarketing digital presentes en decisiones de compra de jóvenes tarameños en redes y plataformas digitales
Objetivos específicos	a) Analizar la captura y el sostenimiento de la atención; b) Comprender la activación de emoción y prueba social en la ruta de compra; c) Examinar el papel de la confianza y de la experiencia de usuario en el cierre de la compra
Categorías y subcategorías	Persuasión digital: Atención, Emoción, Prueba social, Confianza, UX
Tipo y nivel de investigación	Aplicada, cualitativa, nivel descriptivo-interpretativo
Diseño	Fenomenológico-hermenéutico con estudio de caso local
Población y muestra	Jóvenes de 18 a 29 años residentes en Tarma; muestra intencional por criterios con saturación teórica
Técnicas	Entrevistas semiestructuradas, grupo focal y observación no participante de interacciones digitales
Instrumentos	Guión de entrevista y guía de grupo focal validados por juicio de expertos; matriz de observación de publicaciones y anuncios
Rigor	Credibilidad mediante triangulación y verificación con participantes; transferibilidad con descripciones densas; dependencia y confirmabilidad mediante bitácora y auditoría
Ética	Consentimiento informado, anonimato y resguardo de datos

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

La matriz de consistencia presentada evidencia una articulación lógica entre el problema de investigación, los objetivos y los componentes metodológicos del estudio. El problema general se orienta a identificar y comprender los mecanismos persuasivos del neuromarketing digital que influyen en la decisión de compra de los jóvenes tarameños, lo cual se desagrega en problemas específicos vinculados a la atención, la emoción y la prueba social, así como a la confianza y la experiencia de usuario (UX), dimensiones clave de la persuasión digital en entornos virtuales.

El objetivo general se encuentra alineado con el problema planteado, ya que busca describir e interpretar dichos mecanismos

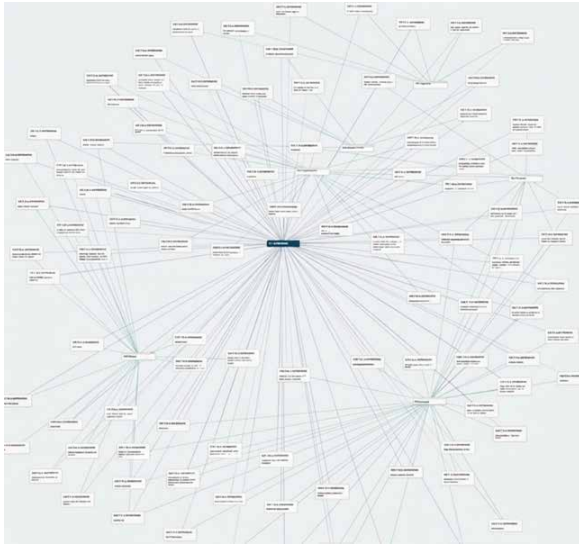
persuasivos en el contexto de las redes y plataformas digitales. A su vez, los objetivos específicos profundizan este propósito al centrarse, primero, en el análisis de la captura y sostenimiento de la atención; segundo, en la comprensión de la activación emocional y el rol de la prueba social en la ruta de compra; y tercero, en el examen de la confianza y de la experiencia de usuario como factores determinantes en el cierre de la compra. Esta estructura permite abordar el fenómeno de manera progresiva y comprensiva.

Las categorías y subcategorías definidas —atención, emoción, prueba social, confianza y UX— responden directamente a los objetivos específicos y orientan el análisis de la información recolectada. Asimismo, el tipo y nivel de investigación, de carácter aplicado, cualitativo y descriptivo-interpretativo, resulta pertinente para explorar las percepciones y experiencias de los jóvenes en relación con el neuromarketing digital. El diseño fenomenológico-hermenéutico con estudio de caso local refuerza esta intención al priorizar la interpretación de significados construidos en un contexto específico, como es la ciudad de Tarma.

En cuanto a la población y muestra, la selección de jóvenes de 18 a 29 años mediante un muestreo intencional por criterios con saturación teórica es coherente con el enfoque cualitativo del estudio, ya que privilegia la profundidad y riqueza de la información sobre la representatividad estadística. Las técnicas e instrumentos propuestos, como las entrevistas semiestructuradas, el grupo focal y la observación no participante, permiten una triangulación de fuentes y métodos que fortalece la comprensión del fenómeno desde distintas perspectivas.

RESULTADOS.

Figura 1
Mapa conceptual de las categorías



Nota. Elaborado con teoría fundamentada en ATLAS.ti 9.

La imagen representa una red conceptual propia del análisis cualitativo, donde se observa un concepto central del cual se desprenden múltiples categorías y subcategorías interrelacionadas, evidenciando la complejidad del fenómeno estudiado; las conexiones entre los nodos muestran cómo los distintos conceptos se influyen y complementan entre sí, permitiendo una comprensión integral y profunda del tema, más allá de una descripción aislada de ideas, lo que refleja un proceso avanzado de codificación, análisis y construcción teórica similar al que se realiza en programas como Atlas.ti.

Para la obtención de los resultados, las entrevistas fueron procesadas y analizadas a partir de las subcategorías atención, emoción y prueba social, así como confianza y experiencia de usuario (UX). De manera complementaria, se consideró la frecuencia de los códigos y la elaboración de una nube de ideas, con la finalidad de facilitar una comprensión más clara y ordenada de los resultados que se presentan a continuación.

Figura 2.

Frecuencia de códigos: categoría y subcategorías de la investigación

Nombre	▲	Enraizamiento	Densidad	Grupos
● ◇ C1.SC1. Atención			14	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C1.SC2. Emoción			15	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C1.SC3. Prueba social			13	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C1.SC4. Confianza			16	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C2.SC1. Experiencia de usuario			12	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C2.SC1. Experiencia de usuario			15	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C2.SC3. Retención			16	0 [Neuromarketing digital]
● ◇ C2.SC2. Decisión de compra			15	0 [Neuromarketing digital]

Nota. Datos extraídos mediante software ATLAS.ti 9.

La figura evidencia que las subcategorías asociadas al neuromarketing digital presentan niveles de enraizamiento similares, destacando principalmente la confianza y la retención, lo que indica que la credibilidad de las plataformas y la capacidad de mantener el interés del usuario influyen de manera decisiva en la experiencia de compra de los jóvenes tarneños. Asimismo, la emoción, la experiencia de usuario y la decisión de compra muestran una alta presencia en los discursos, reflejando la importancia de los estímulos emocionales y de la facilidad de uso en el cierre de la compra. Finalmente, la atención y la prueba social también resultan relevantes, al evidenciar que el impacto visual y las opiniones de otros usuarios influyen de forma constante en la ruta de compra, confirmando que la decisión final se construye a partir de la interacción de diversos mecanismos persuasivos del neuromarketing digital.

Ahora se mostrará el análisis de la nube de palabras , lo cual refleja los términos con mayor frecuencia.

Figura 3.

Nube de palabras



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 9.

Las palabras más frecuentes y con mayor tamaño en la imagen son confianza, clientes, recursos, retroalimentación, amenazas, competencia, acciones, estrategia, motivar y metas. Estas palabras se encuentran relacionadas directamente con la gestión empresarial y el entorno competitivo de los negocios, destacando la importancia de generar confianza en los clientes para lograr sostenibilidad. Asimismo, se observan términos vinculados al ámbito digital y comercial como Instagram, online, yape, descuentos y reseñas, que reflejan el uso de herramientas modernas para mejorar la relación con el cliente. También aparecen conceptos asociados a la toma de decisiones, coordinación y responsabilidad, los cuales forman parte del quehacer administrativo. En conjunto, las palabras representadas se vinculan con las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. Por lo tanto, se evidencia que los elementos visualizados guardan relación con el proceso administrativo. La categoría de Gestión Empresarial abarca aspectos como confianza, recursos, estrategia, retroalimentación, metas, mejora y motivación, fundamentales para el crecimiento y la competitividad de la empresa.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

La investigación realizada sobre neuromarketing digital y decisión de compra en jóvenes tarameños demuestra que, aunque los participantes no posean formación técnica en marketing, desarrollan respuestas cognitivas y emocionales empíricas frente a los estímulos digitales que encuentran en redes sociales. Estos mecanismos coinciden con los modelos teóricos propuestos por diversos autores que abordan la relación entre atención, emoción, prueba social, confianza y experiencia de usuario (UX) como ejes centrales de la persuasión digital.

De acuerdo con Bautista Garzón, Castro Analuiza y Abril Freire (2023), el seguimiento ocular y el análisis de respuestas expresivas permiten identificar las zonas de mayor atención y los elementos visuales que activan preferencia. En coherencia con esta afirmación, los resultados del presente estudio evidencian que el contraste visual,

el movimiento percibido y las promesas de beneficio inmediato fueron los factores que más captaron la atención de los jóvenes participantes, confirmando el papel determinante del estímulo visual en la fase inicial del proceso persuasivo.

Asimismo, Loza (2024) sostiene que la apelación del mensaje y su estructura visual influyen en la jerarquía informativa y en la velocidad con que el consumidor procesa los anuncios digitales. Los hallazgos empíricos muestran concordancia con este planteamiento, ya que los entrevistados mencionaron detener su desplazamiento en redes ante anuncios breves, visualmente claros y con llamados a la acción visibles. De este modo, se confirma que la claridad informativa y la coherencia entre imagen y texto son elementos esenciales para mantener la atención.

Por otro lado, Tarazona (2024) destaca la importancia de la prueba social y la recomendación de otros usuarios como reductores de incertidumbre en entornos de comercio digital. En correspondencia, el análisis de entrevistas y grupo focal demostró que el 100 % de los participantes revisa reseñas y comentarios antes de realizar una compra, y que la presencia de creadores locales o testimonios reales incrementa significativamente la intención de compra. Este resultado refuerza la teoría de que la validación social constituye un componente decisivo en la persuasión digital contemporánea.

En cuanto a la confianza y credibilidad, Gonzales (2021) sostiene que la reputación de la fuente, la claridad de políticas y las señales de seguridad determinan la decisión final del comprador. De forma consistente, el presente estudio comprobó que los jóvenes tarmeños priorizan páginas con ubicación visible, interacción constante y métodos de pago locales como Yape o Plin, mientras que desconfían de cuentas anónimas o con escasa transparencia. Esto coincide con la literatura que resalta la seguridad y la transparencia como pilares del entorno digital confiable.

Finalmente, Paredes Pérez y Cárdenas Tapia (2020) demostraron que, entre las dimensiones del neuromarketing, la atención es la que

presenta mayor correlación con la decisión de compra en públicos jóvenes. Este planteamiento se ve reflejado en los resultados del presente estudio, donde la atención visual se constituyó como la puerta de entrada al proceso persuasivo, mientras que la emoción y la prueba social actuaron como mecanismos de refuerzo.

Por tanto, la triangulación de datos entre entrevistas, grupo focal y observación no participante confirma una coherencia teórico-empírica: la decisión de compra en jóvenes tarameños se activa por la atención visual (Bautista Garzón, 2023; Loza, 2024), se consolida mediante la emoción y la prueba social (Tarazona, 2024), y se concreta cuando existen señales de confianza y una experiencia de usuario fluida (Gonzales, 2021).

En síntesis, el cruce de fuentes teóricas y empíricas evidencia que el neuromarketing digital opera como un sistema persuasivo integral, donde los procesos automáticos de atención y emoción, reforzados por validaciones sociales y garantías de confianza, determinan la conducta de compra. Como investigadora, concluyo que los resultados coinciden plenamente con los postulados de los autores revisados, confirmando que el contexto digital tarameño reproduce las mismas dinámicas persuasivas descritas en la literatura contemporánea sobre comportamiento del consumidor.

CONSIDERACIONES FINALES

La presente investigación permitió comprender que el neuromarketing digital influye de manera significativa en la decisión de compra de los jóvenes tarameños, actuando a través de mecanismos persuasivos como la atención visual, la emoción, la prueba social, la confianza y la experiencia de usuario. Estos elementos no operan de forma aislada, sino que se articulan dentro de un entorno digital que estimula respuestas rápidas y mayor predisposición a la compra.

Asimismo, se evidenció que los jóvenes, aunque son conscientes de las estrategias persuasivas utilizadas en redes sociales, continúan

siendo influenciados por estímulos emocionales y validaciones sociales, lo que confirma la eficacia del neuromarketing digital en contextos virtuales. La credibilidad de la fuente, la claridad de la información y la facilidad del proceso de compra resultaron factores determinantes para concretar la decisión final.

Finalmente, los resultados resaltan la necesidad de promover un uso ético y responsable del neuromarketing digital, tanto por parte de las empresas como de los creadores de contenido. Se considera fundamental que las estrategias persuasivas respeten la autonomía del consumidor y fomenten relaciones comerciales basadas en la transparencia y la confianza, contribuyendo así a un desarrollo sostenible del comercio digital en el contexto local de Tarma.

CONCLUSIONES

En conclusión, estudio documenta que el neuromarketing digital en el contexto tarmeño no es simplemente una técnica neutral de comunicación comercial, sino un sistema sociotécnico complejo donde se negocian continuamente los límites entre persuasión legítima y manipulación inaceptable.

Los jóvenes participantes emergen como sujetos críticos pero vulnerables: reconocen las tácticas, las cuestionan, establecen límites éticos, pero aun así responden a ellas. Esta paradoja no refleja irracionalidad, sino la realidad de que operamos en entornos diseñados profesionalmente para influir en niveles que preceden al control consciente.

La responsabilidad, entonces, no recae únicamente en la "educación del consumidor" (aunque es necesaria), sino también en la ética de los diseñadores de experiencias persuasivas: negocios, plataformas, creadores de contenido. El llamado es a una persuasión responsable que respete la autonomía, valore la transparencia y construya relaciones comerciales basadas en confianza genuina, no en vulnerabilidades explotadas.

En última instancia, el comercio digital local puede ser un espacio de intercambio quitativo o de asimetría manipulativa. Los hallazgos de este estudio buscan contribuir al primero, proporcionando conocimiento que empodere tanto a consumidores como a emprendedores honestos, y que visibilice prácticas que requieren regulación o crítica social.

REFERENCIAS

- Bautista Garzón, J., Castro Analuiza, J., & Abril Freire, M. (2023). Naturaleza y alcance del seguimiento ocular como herramienta del neuromarketing. *Revista Científica Ecociencia*, 10(2), 1–26. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.102.778>
- Berrosppi Paredes, A. O. (2025). Immersive advertising and retail marketing strategy in Huancayo, Peru. *Innovación Empresarial*, 5(1), 667. <https://doi.org/10.37711/rcie.2025.5.1.667>
- Zirena-Bejarano, P., Chávez, E. M., & De La Gala Velasquez, B. (2023). Indirect determinants of online purchase decisions: A case study of different generations in Peru. *Innovative Marketing*, 19(1), 151-161. [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.13](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.13)
- Gómez-Carmona, D. (2022). Influencia de la apelación del mensaje en la atención: un estudio de eye-tracking. *Vivat Academia*, 155, 33–60. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1381>
- Gonzales, A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra: el nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 101–111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). El 86,1 % de la población de 6 a 17 años hace uso de Internet mediante el celular en el tercer trimestre de 2023. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-861-de-la-poblacion-de-6-a-17-anos-hace-uso-de-internet-mediante-el-celular-en-el-tercer-trimestre-de-2023-14668/>
- Loza, A. Q. (2024). Neuromarketing en el sector retail 2017–2023: una revisión sistemática. *Revista Ciencias y Artes*, 2(2), 143–178. <https://www.revistasucal.com/index.php/rca/article/view/48>
- Municipalidad Provincial de Tarma. (2023). Instrumentos de gestión: planes y reportes de seguimiento 2023. <https://www.munitarma.gob.pe/>
- Municipalidad Provincial de Tarma. (2024). Planificación, seguimiento y servicios digitales municipales 2024. <https://www.munitarma.gob.pe/>
- Paredes Pérez, M. A., & Cárdenas Tapia, V. R. (2020). Neuromarketing y decisión de compra en jóvenes de la región Junín. *Desafíos*, 11(1), 62–69. <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.1.142>
- Tarazona, G. M. L. (2024). Marketing en redes sociales y la decisión de compra en una empresa de Huánuco. *GnosisWisdom*, 4(1), 27–33. <https://doi.org/10.54556/gnosiswisdom.v4i1.71>
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The psychology of persuasion* (Edición revisada). Harper Business.
- Gonzales, A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra: el nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 101-111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>
- Gómez-Carmona, D. (2022). Influencia de la apelación del mensaje en la atención: un estudio de eye-tracking. *Vivat Academia*, 155, 33-60. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1381>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). El 86,1% de la población de 6 a 17 años hace uso de Internet mediante el celular en el tercer trimestre de 2023. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-861-de-la-poblacion-de-6-a-17-anos-hace-uso-de-internet-mediante-el-celular-en-el-tercer-trimestre-de-2023-14668/>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson.
- Malfitano, O., Arteaga, R., Romano, S., & Scínica, E. (2020). *Neuromarketing: celebrando la década del cerebro*. Granica.
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: The new science of consumer behavior. *Society*, 48(2), 131-135. <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>
- Paredes Pérez, M. A., & Cárdenas Tapia, V. R. (2020). Neuromarketing y decisión de compra en jóvenes de la región Junín. *Desafíos*, 11(1), 62-69. <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.1.142>
- Ries, A., & Trout, J. (2020). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (Edición revisada). McGraw-Hill.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4.ª ed.). SAGE Publications.
- Solomon, M. R. (2020). *Comportamiento del consumidor* (13.ª ed.). Pearson.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2017). *Un pequeño empujón (Nudge): el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Taurus.

CAPÍTULO VI

Estrategias de comercialización de los productos artesanales de San Pedro de Cajas



Jennifer Danna Gamarra Espinoza

Universidad Nacional Altoandina Autónoma de Tarma, Peru
72156385@unaat.edu.pe
ORCID 0009-0000-8841-0415



INTRODUCCIÓN

El distrito de San Pedro de Cajas “cuna de artesanos” es reconocida por sus productos artesanales elaborados a base de lana de oveja. Los artesanos herederos de un saber transmitido de generación en generación, elaboran tapices y tejidos que no solo decoran, sino que narran historias, preservan la memoria cultural y transmiten la identidad de generaciones enteras. Cada pieza confeccionada a mano refleja paciencia, destreza y creatividad, convirtiéndose en un símbolo de orgullo de la localidad y un legado vivo que desafía el paso del tiempo. Estos productos no solo poseen un valor artístico sino es

el sustento económico de muchas familias que a través de su trabajo mantienen vigente una herencia cultural.

Sin embargo, los artesanos del distrito se enfrentan a un mercado competitivo caracterizado por la venta limitada en ferias locales y la competencia de productos industrializados lo que afecta la visibilidad, la valoración y oportunidades de crecimiento de sus artesanías; por ello es impredecible implementar estrategias de comercialización que fortalezcan su presencia en el mercado, diferencien sus productos y garanticen la sostenibilidad económica y cultural de su oficio.

Históricamente la comercialización artesanal se ha desarrollado principalmente en espacios locales, ferias y mercados tradicionales, donde el valor cultural del producto predomina sobre su valor comercial. Según Rivera (2008) las artesanías surgen como una expresión cultural vinculada al territorio y a las tradiciones, lo cual la difusión se limita muchas veces al entorno inmediato del productor. Forstner (2013) explica que en las comunidades rurales la venta de productos artesanales ha estado condicionada por canales de distribución informales y de bajo alcance lo que restringe el desarrollo económico de los artesanos y limita su participación en los mercados competitivos.

Actualmente los artesanos continúan enfrentando limitada visibilidad de sus productos y la competencia con productos industrializados. Coaquera et al. (2024) en un estudio realizado en Tacna, evidencia que la adopción de herramientas digitales incremento las ventas de los artesanos; sin embargo, aún persisten limitaciones relacionadas con la capacidad tecnológica y la falta de identidad visual de marca. De igual modo León y Pérez (2021) resaltan que la incorporación de estrategias digitales y herramientas de promoción en línea favorecen la ampliación de clientela y al incremento de las ventas, aspectos esenciales para mantener la vigencia de las artesanías frente al mercado industrializado.

A futuro las investigaciones señalan la necesidad de

implementar estrategias de comercialización sostenibles que integren la capacitación y el acceso a mercados amplios, a través de la digitalización. Nieves et al. (2025) sostiene que las estrategias de comercialización se basaran a la tecnología permitiendo a pequeños productores fortalecer la fidelidad del cliente y ampliar su competitividad a través de la presencia virtual. Gavilanes et al. (2023) enfatizan que el uso de herramientas tecnológicas y plataformas virtuales puede mejorar la comunicación con los consumidores y abrir nuevas oportunidades de comercialización sostenible para los artesanos de zonas rurales.

Según Soledispa et al. (2023), las estrategias de comercialización son herramientas que facilitan el desarrollo de las empresas, enfocadas en incentivar al cliente a adquirir sus productos y potenciar el crecimiento de las ventas. En el caso de los artesanos de San Pedro de Cajas, la implementación de las estrategias permite resaltar la calidad, la tradición y la exclusividad de sus artesanías, diferenciándolas de los productos industrializados y fortaleciendo tanto su presencia en el mercado como la sostenibilidad de su oficio artesanal.

En Colombia Borja (2020) en su tesis sobre la comunidad indígena Kuna, evidencio que la ausencia de estrategias de comercialización limita la posibilidad de que las artesanías obtengan reconocimientos nacionales y mejores ingresos económicos. La autora propone la incorporación del etnomarketing, entendido como la integración de la cultura y la identidad propia de la comunidad en las acciones comerciales. Este aporte es clave para la investigación en San Pedro de Cajas, ya que la riqueza cultural de sus productos artesanales puede convertirse en un valor agregado diferenciador frente a otros mercados, siempre que se diseñen estrategias que resalten su autenticidad cultural.

Asimismo en Ecuador según Muentes y Almeida (2023) identificaron que la falta de publicidad y los elevados costos de producción son las principales limitaciones para la microempresa de cerveza artesanal. Su investigación tipo experimental con enfoque

experimental con enfoque exploratorio, concluyo que estos factores reducen la competitividad frente a los productos industriales. Este hallazgo es relevante para San Pedro de Cajas, ya que evidencia que los productos artesanales sin estrategias de difusión y precios adecuados enfrentan series dificultades para consolidarse en el mercado.

En México Esponda y Moreno (2025) investigaron los procesos de producción y venta de la panadería artesanal elaborada por mujeres zoques en Chiapas. Con un enfoque cualitativo basado en entrevistas y observación etnografía, concluyeron que pese a limitaciones como la falta de créditos y la escasa visibilidad, las productoras han preservado sus saberes tradicionales y generados espacios de empoderamiento comunitario. Esto es pertinente para San Pedro de Cajas ya que muestra la importancia de que las estrategias de comercialización de los productos artesanales integren tanto la sostenibilidad económica como la preservación cultural.

Alderete y Peña (2023) identificaron que las estrategias de comercialización en el sector textil guardan una relación directa con el crecimiento de las importaciones desde China, subrayando la importancia del valor agregado, la participación en ferias internacionales y la incidencia de políticas arancelarias. Si bien el estudio estuvo orientado al ámbito textil, la lección que deja para la artesanía de San Pedro de Cajas es clara: la inserción en mercados amplios exige no solo creatividad en el diseño de los productos, sino también la participación activa en espacios de promoción como ferias artesanales y circuitos culturales, donde el valor cultural y simbólico de los tapices y tejidos puede ser su mayor ventaja competitiva.

De igual manera en el Perú Arteaga y Becerra (2024) señalan que las estrategias de comercialización son claves para las empresas textiles que busca exportar sus productos. En su estudio encontraron que la diversificaron, los precios competitivos, la fidelización de clientes y la promoción permiten que los negocios logren competir en mercados internacionales. Esto muestra que la planificación y la correcta aplicación de estrategias ayudan a reducir riesgos y mejorar las

oportunidades de éxito de los emprendimientos que recién se insertan en el mercado.

Por otro lado Palomino (2024) analizo el caso de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de macerados de pisco, donde la innovación en presentaciones, el uso incrementando de rentabilidad y en el posicionamiento de la marca. El estudio muestra que la innovación constante y la cercanía con el consumidor son factores decisivos para lograr la sostenibilidad de los pequeños negocios en contextos competitivos. En este sentido, los artesanos de San Pedro de Cajas pueden aprovechar estos aprendizajes para diversificar las presentaciones de sus tapices y otros productos, introducir nuevas narrativas visuales que atraigan a diferentes públicos y fortalecer la comunicación directa con los clientes mediante canales digitales.

Por otro lado Osorio (2021) analizo el caso de los artesanos de San Pedro de Cajas enfocándose en las estrategias de comercialización de sus tapices para mejorar su posicionamiento en el mercado. El estudio evidencio que, pese a la calidad técnica de los productos, la limitada promoción, la escasa participación en ferias y el uso poco frecuente de medios digitales restringen la visibilidad y las ventas. Se concluye que la implementación de estrategias como la presencia en ferias, el uso de redes sociales y la creación de análisis institucional contribuye significativamente a aumentar la competitividad y sostenibilidad de los productos artesanales.

Según Rojas (2023) en su tesis de turismo vivencial de la comunidad artesanal de San Pedro de Cajas desarrollo una investigación de tipo cualitativa descriptivo donde evidencio que el turismo experiencial constituye una oportunidad para fortalecer la comercialización de los productos artesanales del distrito, al generar un espacio directo de venta entre artesano y visitante. El autor identifico que la escasa promoción y el limitado uso de medios digitales restringen el alcance comercial, recomendando la creación de rutas turísticas artesanales y la capacitación de los productores

en atención al cliente y venta. Este aporte demuestra que no solo diversifica los canales de comercialización, sino que también refuerza la identidad cultural como valor agregado en la estrategia comercial de San Pedro de Cajas.

Por su parte Guamán (2025) en su estudio planteo una estrategia publicitaria con enfoque mixto, utilizando encuestas, entrevistas y observación. Los hallazgos demostraron que los contenidos digitales con valor cultural y emocional en redes sociales potencian la experiencia de compra y fortalecen la comercialización. Este aporte resulta relevante para los artesanos de San Pedro de Cajas quienes pueden aprovechar la publicidad digital para revalorizar su identidad cultural y ampliar sus mercados.

La presente investigación permitirá analizar las estrategias de comercialización de los productos artesanales, contribuyendo a la sostenibilidad económica de las familias artesanas y a la preservación de su legado cultural: en un contexto donde la competencia con productos industrializados y la limitada visibilidad en el mercado representan serios desafíos, este estudio busca aportar propuestas que fortalezcan el posicionamiento de las artesanías mediante el aprovechamiento de herramientas digitales, la diversificación de canales de venta, la fidelización de clientes, lo que beneficiará no solo a los artesanos sino también el reconocimiento del distrito.

Tabla 1
Categoría de las estrategias de comercialización

Definición de categoría				
Estrategias de comercialización				
Según García et al. (2012) las estrategias de comercialización son variables controladas por la empresa para atender a los consumidores, en la comercialización orientada a metas se utiliza	Según Arechavaleta (2015) las estrategias de comercialización, también llamadas de mercadeo, consisten en acciones planificadas y organizadas que se desarrollan para alcanzar	Según Sodelista et al. (2023) las estrategias comerciales son herramientas que favorecen el desarrollo de la empresa, orientadas a inducir al cliente a comprar un bien o servicio, contribuyendo al	Según Serrano (2017) las estrategias de comercialización son un conjunto de acciones planificadas y actividades estructuradas que permiten a la organización cumplir con sus objetivos y ser	Según Hernández y Maubert (2009) las estrategias de comercialización son actividades realizadas por la organización vinculadas al diseño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y

una mezcla comercial para responder a sus necesidades de los consumidores, llegando a grandes mercados y obteniendo ganancias.	objetivos de marketing, como dar a conocer un producto, incrementar ventas o lograr mayor presencia en el mercado.	crecimiento de las ventas.	más competitiva en el mercado.	promoción), dirigidas a un mercado en particular.
--	--	----------------------------	--------------------------------	---

Variable	Acciones	Herramientas	Acciones	Actividades
Control	Planeación	Desarrollo	Actividades	Organización
Necesidades	Objetivos	Cliente	Objetivos	Mezcla
Mercados	Ventas	Compras	Competitividad	Producto
Ganancias	Mercado	Ventas	Mercado	Precio
				Plaza
				Promoción
				Mercado

Objetivos
Mercado
Ventas
Acciones
Cliente
Organización

Nota. Se presenta cuadro de categorías en base a cinco autores de estrategias de comercialización

METODOLOGÍA

Lo más adecuado para esta investigación es el enfoque cualitativo ya que permite explorar en profundidad las experiencias, percepciones y estrategias empleadas por los artesanos de San Pedro de Cajas en su contexto natural. Según Hernández et al (2014) la investigación cualitativa se centra en el análisis de los problemas cotidianos, considerando como piensan, actúan e interactúan los individuos dentro de su entorno sociocultural. En este caso, el estudio se busca comprender como los artesanos desarrollan sus estrategias de comercialización y como están influyen en la sostenibilidad económica y cultural de su actividad.

El diseño de la investigación es fenomenológico, ya que se centró en conocer la esencia de las experiencias compartidas por los artesanos sobre la comercialización de sus productos. De acuerdo con Creswell (2007) este tipo de diseño busca describir como distintas personas viven un mismo fenómeno. En este caso se analizó como los artesanos del distrito experimentan el proceso de comercialización de sus

productos frente a la competencia de productos industrializados.

El estudio fue tipo básico y tuvo un nivel descriptivo-exploratorio, ya que se enfocó en generar conocimiento sobre las estrategias de comercialización aplicadas por los artesanos de San Pedro de Cajas. Patton (2015) explica que este tipo de investigación busca comprender una realidad en profundidad, describiendo sus características y explorando aspectos poco estudiados. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, entrevistándose a cinco artesanos del distrito, elegido por la investigadora en función de su experiencia, disposición.

En cuanto a la técnica de recolección de datos se empleó la entrevista semiestructurada, que según Kvale (2011) facilita una conversación flexible guiada por preguntas clave, permitiendo la participación expresar libremente sus operaciones y experiencias, Para ello se elaboró una guía basada en las subcategorías: objetivos, mercado, ventas, acciones, clientes y organización. Las entrevistas fueron grabadas con autorización de los participantes y posteriormente transcritas para su análisis mediante el software Atlas. Ti24.

Tabla 2
Operacionalización de la categoría

Estrategias de Comercialización		
Subcategoría	Ítems	Preguntas
SC.1. Objetivos	Meta Posicionamiento	¿Cómo establecen sus metas de venta en las artesanías que elaboran?
		¿Qué estrategias emplean para que sus productos artesanales logren un buen posicionamiento frente a los productos industriales?
SC.2. Mercado	Ferias Preferencias	¿De qué manera participan en las ferias para promocionar y vender sus productos?
		¿Qué preferencias o gustos han notado en los clientes al ofrecer sus productos?
SC.3. Ventas	Precios Promoción	¿Cómo determinan los precios de sus productos artesanales?
		¿Qué formas o métodos de promoción utilizan para atraer el interés de más personas?

SC.4. Acciones	Publicidad	¿Cómo realizan la publicidad de sus productos artesanales?
	Redes	¿De qué manera utilizan las redes sociales para dar a conocer sus productos?
SC.5. Clientes	Fidelización	¿Qué acciones llevan a cabo para fidelizar a los clientes que ya les compran?
	Turistas	¿Qué estrategias emplean para atraer a los turistas a sus artesanías?
SC.6. Organización	Coordinación	¿Cómo se organizan y coordinan con otros artesanos para la venta de sus productos?
	Recursos	¿Cómo aprovechan sus recursos disponibles para mejorar las ventas de sus artesanías?

Nota. Se presenta la operacionalización de categorías.

Tabla 3
Matriz de consistencia

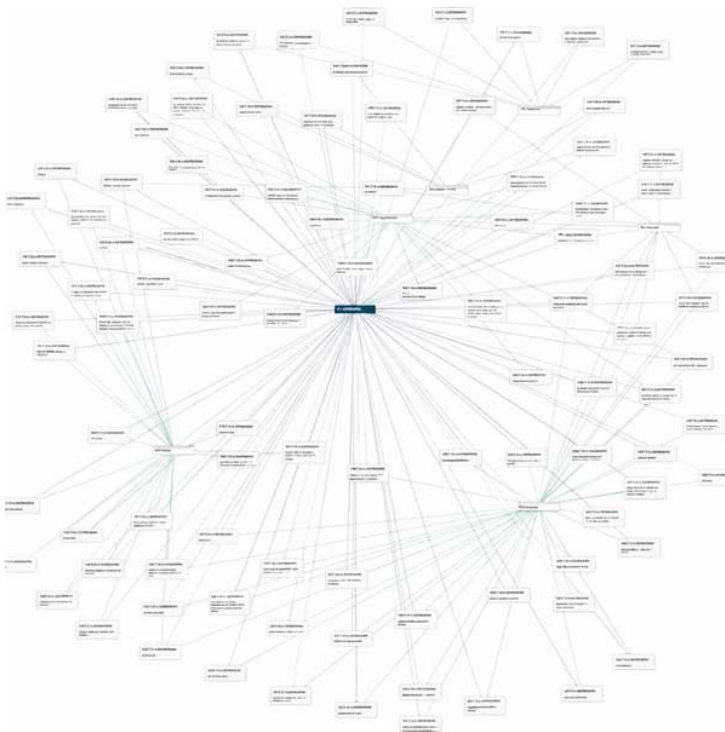
Elemento	Descripción
Problema	PG: ¿Cómo se desarrollan las estrategias de comercialización de los productos artesanales en San Pedro de Cajas?
	PG1: ¿Cómo definen los artesanos de San Pedro de Cajas los objetivos de comercialización de sus productos?
	PG2: ¿Cómo identifican los artesanos de San Pedro de Cajas las características y necesidades de su mercado?
	PE3: ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de venta de los productos artesanales en San Pedro de Cajas?
	PE4: ¿Qué acciones de comercialización aplican los artesanos para posicionar sus productos?
	PE5: ¿Cómo se construye la relación con los clientes en San Pedro de Cajas?
Objetivo	PE6: ¿Cómo se organiza internamente el proceso de comercialización de los productos artesanales en San Pedro de Cajas?
	OG Analizar las estrategias de comercialización de productos artesanales en San Pedro de Cajas.
	OG1: Analizar como los artesanos de San Pedro de Cajas definen los objetivos de comercialización de sus productos.
	OG2: Analizar como los artesanos de San Pedro de Cajas identifican las características del mercado.
	OG3: Analizar qué acciones de comercialización aplican los artesanos para posicionar sus productos.
	OG4: Analizar qué acciones de comercialización aplican los artesanos para posicionar sus productos.
	OG5: Analizar cómo se construye la relación con sus clientes en San Pedro de Cajas.
	OG6: Analizar cómo se organiza internamente el proceso de comercialización de los productos artesanales.

Categoría	Estrategias de comercialización
Sub categorías	Objetivos, Mercado, Ventas, Acciones, Cliente y Organización
Metodología	Enfoque: Cualitativo Tipo de investigación: Descriptivo Diseño de la investigación: Estudio de caso Muestreo: No probabilístico _ intencional Muestra: 5 artesanos del distrito de San Pedro de Cajas. Técnica: Entrevista semiestructurada

Nota. Se presenta la Matriz de consistencia.

RESULTADOS Y TRIANGULACIÓN DE DATOS

Figura 1
Resultado de las subcategorías y categoría



Nota. Extraído mediante Software. Atlas. Ti 24.

En la subcategoría objetivos se observa que los artesanos buscan aumentar sus ventas y lograr una mayor visibilidad en el mercado. Su principal propósito es mantener viva la tradición textil mientras generan ingresos estables para sus familias. Aunque no aplican una planificación formal, se orientan a metas claras como mejorar la calidad, innovar en

los diseños y llegar a nuevos clientes. Este resultado coincide con lo mencionado por Arechavaleta (2015), que indica que los objetivos claros permiten orientar la gestión comercial. De igual forma Arteaga y Becerra (2024) sostiene que al definir metas contribuye a mejorar competitivamente de los pequeños emprendimientos.

En la subcategoría mercado los resultados evidencian que los artesanos enfocan su producción hacia turistas, visitantes de ferias y clientes locales interesados en productos hechos a mano. Reconocen la competencia con los productos industrializados, pero confían en que autenticidad de su arte y el uso de materiales naturales con su venta principal. Sin embargo la falta de estudios de mercado y canales de distribución limita su alcance comercial. Esto concuerda con Rivera (2008), quien sostiene que la comercialización artesanal suele restringirse al entorno local, o que reduce las oportunidades de expansión. Asimismo Coaquera et al. (2024) destacan que la adopción de herramientas digitales amplía el acceso a nuevos mercados y mejora la visibilidad de los productos artesanales.

En la subcategoría ventas los resultados evidencian que la comercialización se da mayormente de forma directa en ferias locales y regionales o en los propios talleres de los artesanos. Los precios se definen de acuerdo con el costo de los materiales y el tiempo invertido en cada prenda. Algunos artesanos comienzan a aprovechar redes sociales como Facebook y Tik Tok para promocionar y vender sus productos, lo cual muestra una transición gradual hacia canales digitales. Este modelo coincide con lo expuesto Muentes y Almeida (2023) quienes identificaron que los altos costos y la falta de publicidad reducen la competitividad de los productos artesanales frente a los industrializados. Por otro lado Arteaga y Becerra (2024) resalta que la diversificación de precios y canales de venta es clave para sostener la competitividad de los emprendimientos textiles.

En la subcategoría acciones las estrategias identificadas están vinculadas con la promoción en ferias, la participación en exposiciones culturales y la difusión en redes sociales. También destaca la

personalización de los tejidos y el uso de tintes naturales como elementos diferenciadores. Estas acciones ayudan a fortalecer su presencia en el mercado, aunque los artesanos mencionan la necesidad de recibir capacitación para mejorar sus conocimientos en marketing y venta digital. Esto concuerda con Guamán (2025) quien demostró que la publicidad digital con valor cultural fortalece la visibilidad y venta de productos artesanales. De igual modo León y Pérez (2022) sostienen que las estrategias digitales amplían la clientela y mejoran el posicionamiento.

En la subcategoría clientes se observa una relación cercana y de confianza entre el productor y el consumidor. Los artesanos priorizan el trato directo, la atención personalizada y el cumplimiento en los pedidos. La recomendación boca a boca es un principal medio de difusión, lo que demuestra que la fidelización se logra a través de la calidad, la autenticidad y la buena atención. Este resultado se vincula con lo señalado por Esponda y Moreno (2025), quienes destacan la comercialización artesanal también refuerza la identidad y el empoderamiento comunitario. Además Rojas (2023) plantea que la interacción directa con el cliente fortalece la experiencia de compra y puede generar la fidelización.

En la subcategoría organización los resultados muestran un trabajo conjunto entre los artesanos. La coordinación comunitaria les permite compartir materiales, reducir costos y participar en ferias de manera colectiva. Aunque no cuenten con una estructura formal, esta colaboración refleja un modelo solidario basado en la cooperación y la identidad cultural. Esto refleja lo planteado por Borja (2020) quien sugiere que integrar la identidad cultural en las acciones comerciales fomenta la cohesión comunitaria y fortalece el valor simbólico del producto. De igual manera Forstner (2013) señala que la colaboración y la organización colectiva son esenciales para el desarrollo sostenible de la producción artesanal rural.

En análisis de la categoría Estrategias de Comercialización muestra que los artesanos de San Pedro de Cajas combinan la tradición con la innovación para fortalecer la venta de sus productos. Los resultados evidencian que las subcategorías mercado y acciones son

las más relevantes, destacando la participación en ferias, la promoción en redes sociales y el trabajo conjunto entre artesanos como factores clave para mejorar la visibilidad y competitividad. En conjunto estas estrategias reflejan un esfuerzo por mantener viva la identidad cultural del distrito, adaptándose a las nuevas formas de comercialización sin perder el valor artesanal de sus productos.

Figura 2

Frecuencia de códigos: Categoría y subcategorías de la investigación

	Nombre	Enraizamiento	Densidad
○	◇ SC1. Baja motivación	20	0
○	◇ SC2. Participación	23	0
○	◇ SC3. Dificultad de retención	19	0
○	◇ SC4. Escasa interacción	23	0

Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 24.

En la figura se observa que el componente mas citado dentro de las estrategias de comercializacion es Acciones, seguido Clientes, Organización, Mercado, Ventas y finalmente Objetivos. Estos resultados reflejan un mayor enfoque en las actividades operativas y en la relacion directa con los clientes, aunque tambien muestra interes por mejorar la gestion interna y la presencia en el mercado artesanal.

Figura 3

Nube de ideas: Palabras claves extraidas de las entrevistas realizadas



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 24.

Las palabras más frecuentes y destacadas son productos, ferias, clientes, turistas, lana, artesanales, fotos, Facebook, pedidos y precios, las cuales están directamente relacionadas con las estrategias de comercialización utilizadas por los artesanos de San Pedro de Cajas. Estos términos reflejan la importancia del producto artesanal y a su difusión en espacio de venta como ferias locales y redes sociales. Asimismo, palabras como tintes naturales, mano de obra, colores y diseños evidencian la preservación de la identidad cultural y el valor del trabajo manual. De igual forma, la aparición de clientes, atención metas resalta el interés de los artesanos por ofrecer un servicio de calidad y fortalecer sus relaciones con el público. En conjunto la categoría estrategias de comercialización agrupan aspectos vinculados con la promoción, la innovación y la cooperación comunitaria, confirmando que los entrevistados coinciden en la búsqueda de mejorar la visibilidad y sostenibilidad de sus productos frente al mercado actual.

CONSIDERACIONES FINALES

La investigación evidencio que los artesanos del distrito de San Pedro de Cajas aplican estrategias de comercialización de manera empírica basada principalmente en la experiencia y el trabajo comunitario. Aunque demuestra compromiso por mantener viva su tradición textil, estas estrategias carecen de una planificación estructurada que les permite alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado.

En los objetivos de los artesanos se identificó que se enfocan en vender sus productos y participar en ferias, pero sin metas definidas ni una proyección a largo plazo. Esto refleja la necesidad de fortalecer la planificación y gestión comercial para asegurar un crecimiento sostenible.

En cuanto al mercado los artesanos enfrentan limitaciones para posicionar sus productos frente a la competencia industrial, debido a la escasa presencia de canales digitales y la dependencia de ferias locales, lo que restringe su alcance comercial.

Las ventas se realizan de manera directa sin estrategias de precios ni promociones definidas lo que impide resaltar el valor artesanal y diferenciarse de los productos masivos.

Las acciones que aplican son las actividades promocionales como ferias, exhibiciones y el uso de redes sociales son recursos valiosos pero se aplica de manera ocasional y sin continuidad, limitando su impacto comercial.

La relación con los clientes se basa a la confianza y el trato cercano, lo que genera fidelización, aunque aún falta incorporar medios digitales para mantener una comunicación constante y captar nuevos compradores.

En la organización se aprecia un esfuerzo por trabajar en comunidad y coordinar esfuerzo para reducir costos, pero sin una estructura formal que facilite la toma de decisiones o la gestión de recursos.

Las estrategias de comercialización de los artesanos del distrito combinan tradición e innovación, pero requieren fortalecerse mediante una planificación estratégica, el uso constante de medios digitales y una mejor organización interna que impulse la sostenibilidad y competitividad de su producción artesanal.

REFERENCIAS

- Serrano, K. (2017). Estrategias de comercialización y su incidencia en las ventas de la Ferretería. [Tesis de pregrado, Universidad nacional de Chimborazo] Repositorio de la Universidad nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4289>
- Arechavaleta E. (2015), Estrategias de comercialización. (1.a ed., pp. 169-195). OmniaScience. <http://dx.doi.org/10.3926/oms.292>
- Borja, A. (2020). ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACION DE ARTESANIAS DE LA COMUNIDAD INDIGENA KUNA. [Tesis de pregrado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria], Medellín. <https://dspace.tdea.edu.co/entities/publication/6b7c1183-dc0c-4723-844e-3ffec3692d00>
- Coaquera, Y., Romero, P. & Ordoñez, M. (2024). El marketing digital y los emprendimientos en el sector de artesanías en la región Tacna, Perú. *Industrial Data*, 27(1), 41-67, https://www.redalyc.org/journal/816/81680321002/html/?utm_source=
- León, P. & Pérez, R., (2022). Marketing digital para incrementar la comercialización de productos

- artesanales de la asociación de artesanos Lampayec, Lambayeque - 2021, [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán] Repositorio institucional Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10023>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry research desingn*. Sage Publications. https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf?utm_source=
- Arteaga, L. & Becerra, D. (2024). *ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE ROPA HACIA LOS ESTADOS UNIDOS EN UNA EMPRESA TEXTIL DE LIMA*, 2020. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán] Repositorio institucional de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/41072>
- Esponda, J. & Moreno, K. (2025). Estrategias de comercialización y elaboración de panadería artesanal por las mujeres zoques en Ocozocoautla, Chiapas. *Estudios Sociales Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 35(65), 7-31. <https://doi.org/10.24836/es.v35i65.1557e251557>
- Forstner, K. (2013). La artesanía como estrategia de desarrollo rural: El caso de los grupos de artesanías en la región de Puno (Perú). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10 (72), 141-158. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/7027>
- García, G., Hernández, M. & Samaniego, E. (2012). *ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN*. Repositorio de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. <https://www.eumed.net/ce/2012/gme.html>
- Gavilanes, C., Romero, A., Fernández, G. & Aguire, L. (2023). Marketing electrónico para la gestión comercial en una microempresa. *Ingenium et Potentia*, 5(9), 22-42. <https://doi.org/10.35381/i.p.v6i9.2616>
- Muentes, L. & Almeida, M. (2023). Análisis de las estrategias de comercialización de las cervezas artesanales ecuatorianas. [Titulación de grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí] Repositorio Institucional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/4490>.
- Hernández, S. & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Palomino, V. (2024). *Estrategias de producción y de comercialización de pisco en el mercado interno*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio de la universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/7dc1469f-9a4f-43a4-a52d-cfe58ccf8bb7>
- Kvale, S. (2011). *Doing Interviews*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>
- Nieves, D., Sánchez, A., Salazar, M. & García, Y. (2025). Marketing digital 2.0 para la reactivación de emprendimientos gastronómicos en el estado de Sinaloa, México. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 85-101. DOI 10.35381/gep.v7i12.204
- Ortiz & Peña (2021). *Estrategias comerciales en el sector textil para las importaciones peruanas desde China, 2012–2022–Lima 2023*.
- Rivera Cruz, M. L., Alberti Manzanares, P., García Vazquez, V., & Mendoza Ontiveros, M. M. (2008). La artesanía como producción cultural susceptible de ser atractivo turístico en Santa Catarina del Monte, Texcoco. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000100010
- Alderete, V. & Peña, F. (2023). Factores empresariales que influyen en la exportación de tapices artesanales a los Estados Unidos de Norteamérica para el periodo 2004 al 2019. [Tesis de licenciatura, Universidad privada del Norte] Repositorio de la Universidad privada del Norte. <https://orcid.org/0000-0001-8180-960X>

CAPÍTULO VII

Gestión del talento humano para fortalecer la sostenibilidad del sector turismo de Tarma



Rita Angela Alania Laura

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú
<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0009-4983-1239>
70184409@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

En el panorama actual hay un constante cambio de las organizaciones contemporáneas, la gestión del talento humano se ha convertido en una base crucial que permite una sostenibilidad empresarial genuina y efectiva. Hoy implica también considerar a las personas que hacen posible el funcionamiento de una empresa y el talento humano se ha erigido como el verdadero motor de las organizaciones, ya que ninguna tecnología o inversión es efectiva sin empleados motivados, capacitados y dedicados.

Las empresas que aspiran a la sostenibilidad se enfrentan a un desafío más difícil. Vender productos o servicios de calidad es insuficiente y es fundamental involucrar a los empleados en esa visión de sostenibilidad que implica establecer un lugar de trabajo donde las personas se sientan apreciadas, donde existan oportunidades de crecimiento y donde la responsabilidad social y ambiental se integre en las prácticas diarias.

En Tarma, una ciudad reconocida por su actividad agrícola, turística y comercial, un número cada vez mayor de empresas se esfuerzan por establecerse como sostenibles. Sin embargo, muchas personas encuentran la dificultad de supervisar eficazmente a su personal. Existen esfuerzos importantes, pero persisten limitaciones, evidentes en el reconocimiento inadecuado, la capacitación mínima y la escasa innovación en la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, examinar la gestión del talento humano dentro de las empresas sostenibles de Tarma es crucial para el futuro de la ciudad.

Los antecedentes globales muestran los diferentes problemas sobre la gestión del talento humano, Ehsan et al., (2022) afirma que a partir de entrevistas en profundidad a directivos y responsables de sostenibilidad en empresas manufactureras, evidenciaron que la atracción, retención y desarrollo de la gestión del talento humano no solo fortalecen los resultados económicos, sino que también generan un mayor compromiso social y ambiental en los trabajadores y resaltan que la formación verde y la visibilización del liderazgo directivo son factores que facilitan que la sostenibilidad se traduzca en comportamientos organizacionales tangibles.

De forma complementaria, Odugbesan et al., (2023) señala que a través de estudios de caso con entrevistas y grupos focales, aplicaron la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades) al contexto de la sostenibilidad, concluyendo que la gestión del talento se convierte en un motor esencial cuando se logra articular la capacitación en competencias sostenibles, la motivación a través de incentivos alineados a valores ambientales, sociales y la creación de espacios que permitan la participación activa de los colaboradores en iniciativas sostenibles.

Además, AlNaqbi & Shamsudin (2024) hallaron por medio de entrevistas semiestructuradas en universidades de Punjab que la gestión del talento en el sector turismo fomenta la innovación en los procesos laborales y robustece una cultura organizacional centrada en el mejoramiento de las competencias medioambientales. Enfatizaron que el desarrollo del talento sirve de conexión entre las políticas de recursos humanos y los resultados sostenibles.

En el contexto nacional, Mestas et al., (2021) manifiesta que las mejores prácticas de las empresas peruanas turísticas, que han sido reconocidas por su compromiso social, han demostrado que el bienestar de los empleados, la innovación cultural y la sostenibilidad son componentes fundamentales en la gestión del talento humano actual. Los autores señalan que estas entidades no solo tienen por objetivo ganar dinero, sino también incorporar de manera sistemática políticas de salud laboral, modalidades flexibles de trabajo y programas de capacitación en sostenibilidad, los cuales incrementan la motivación del personal y su identificación con la entidad. Estas estrategias también se adaptan a las nuevas exigencias de los mercados internacionales, que están cada vez más regulados y gobernados por criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). Esta visión pone de manifiesto cómo las empresas peruanas más progresistas han comenzado a alinear sus estrategias de talento humano con los estándares globales de sostenibilidad, considerando el capital humano no solo como un recurso productivo.

Por su parte, Cruz (2019) en una revisión cualitativa de la literatura peruana sobre gestión del talento humano y señala que hay una brecha significativa en investigaciones cualitativas que permitan comprender en profundidad las experiencias, percepciones y significados que los trabajadores otorgan a estas prácticas dentro de sus espacios laborales. El autor enfatiza que, en el caso de organizaciones que buscan integrar la sostenibilidad como eje estratégico de desarrollo, resulta imprescindible recoger la voz de los colaboradores para comprender cómo se viven las políticas de talento humano en la práctica y cómo estas influyen en la motivación, la innovación y la

cultura organizacional. Asimismo, dificulta proponer estrategias de gestión del talento humano coherentes con las demandas sociales y ambientales que caracterizan a las empresas sostenibles.

Asimismo, Rodríguez (2016) su estudio subraya que la gestión del talento humano no se limita a lo administrativo, sino que puede actuar como mecanismo de innovación y sostenibilidad en sectores productivos tradicionales y mediante entrevistas participante en un vivero de Trujillo, mostraron que la inducción y la capacitación continua son percibidas por los trabajadores como factores clave para mejorar el desempeño y a la vez constituyen una oportunidad para introducir prácticas sostenibles en el ámbito agrícola.

En el plano local, Medrano et al. (2024) afirma que través de grupos focales de empresa turísticas de Tarma, revelaron que la responsabilidad social interna aún no se encuentra articulada de manera consistente con la gestión del talento humano, lo que ocasiona bajos niveles de motivación, falta de pertenencia y problemas de rotación de personal. Los trabajadores señalaron la necesidad de contar con programas de formación y reconocimiento que respondan a objetivos sociales y ambientales específicos del contexto local.

De manera complementaria, Rivera (2022) mediante entrevistas a funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tarma sobre el turismo, concluyó que, si bien existe una relación positiva entre la gestión del talento y el desempeño, no se han consolidado programas orientados explícitamente a la sostenibilidad, lo cual limita el impacto de estas prácticas en el desarrollo organizacional.

Por último, Carhuas, Ramírez y colaboradores (2024) señala en una investigación cualitativa realizada con empresarios tarmeños dedicados al turismo, evidenciaron que la competitividad de las PYMES locales está estrechamente ligada a la gestión del talento humano. Los autores remarcan que prácticas como la capacitación continua, la promoción de la innovación y la incorporación de la responsabilidad social constituyen ejes estratégicos que potencian la sostenibilidad empresarial en el largo

plazo. Sin embargo, también identificaron que estas acciones suelen aplicarse de manera fragmentada, sin una adecuada planificación o evaluación de impacto, lo que limita su efectividad. Además, señalaron que la falta de formalización de muchas PYMES y el acceso insuficiente a asistencia técnica especializada representan barreras estructurales que dificultan consolidar un modelo integral de gestión del talento humano orientado a la competitividad y sostenibilidad en la región de Tarma.

En este mismo termino, se presenta a continuación la tabla donde se define la categoría de mi presente investigación:

Tabla 1
Definición de la categoría CI: Gestión del Talento humano

Autor	Definición de la Administración y procesos.	Funciones / Etapas
Chiavenato (2019)	La gestión de recursos humanos implica el diseño de políticas y acciones que comprenden la planificación del talento, la contratación y selección, la capacitación y el desarrollo para garantizar la eficacia organizacional a largo plazo.	Reclutamiento Seleccionar Capacitar Evaluar Retener al personal
Dessler (2017)	La gestión del talento humano es un proceso holístico que abarca desde la atracción y el reclutamiento de candidatos, la selección de los más adecuados, la capacitación constante y la retención del capital humano mediante políticas de desarrollo y motivación. Estos pasos dan lugar a un ciclo continuo que permite a la organización lograr sus objetivos estratégicos al fortalecer su capital humano.	Reclutamiento Selección Capacitación Retención del personal
Simón (1997)	La gestión del talento humano es el conjunto de procesos de planificación de recursos, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración y retención, donde cada uno de los pasos asegura satisfacción laboral y productividad.	Planeación de recursos Reclutamiento Selección Capacitación Evaluación
Mondy y Martocchio (2016)	La gestión del talento humano incluye aquellas políticas y acciones que suponen la planificación del talento, la contratación y selección, la capacitación y desarrollo que garanticen la efectividad organizacional a largo plazo.	Retención Planificación Reclutamiento Selección Capacitación Desarrollo
Robbins (2006)	La gestión del talento humano es la manera en la que las organizaciones atraen y retienen el talento a través de pasos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación y la retención.	Reclutamiento Selección Capacitación Evaluación Retención

Nota. De acorde al propio cuadro de puede visualizar que 4 puntos son los más mencionados por lo cual las subcategorías serían: Reclutamiento (5 menciones), selección del personal (5 menciones), Capacitación (5 menciones), Retención del personal (5 menciones).

METODOLOGÍA

El presente estudio se sustenta en un enfoque cualitativo, dado que busca interpretar y comprender en profundidad la gestión del talento humano desde la perspectiva de quienes los experimentan en su contexto natural, Tomamos un tipo de diseño de aprendizaje exploratorio-descriptivo, porque el objetivo principal, es identificar y caracterizar los elementos que configuran la gestión del talento humano en organizaciones que apuestan a la sostenibilidad. El tipo de investigación cualitativa permite explorar fenómenos complejos que quedan fuera de la medición de números.

Según Creswell (2013) la investigación cualitativa permite el análisis de fenómenos complejos que necesitan interpretaciones más allá de la medición numérica, recopilando vivencias y percepciones.

En ese mismo sentido, Hernández Sampieri (2018) señala que la investigación básica busca ampliar el conocimiento científico y generar marcos teóricos que fortalezcan el saber académico, aun cuando no se apliquen de manera inmediata.

El nivel de análisis se ubica en lo exploratorio porque el tema de la gestión del talento humano en empresas sostenibles locales aún ha sido poco estudiado, y en lo descriptivo porque pretende detallar sus características, prácticas y dinámicas específicas. Tal como lo expone Nizama (2020) la descripción en investigación social es fundamental para comprender fenómenos que carecen de sistematización previa.

Para garantizar la claridad en el análisis y la coherencia metodológica, se desarrollará una matriz de consistencia y una operacionalización de categorías. Estas herramientas facilitarán establecer una conexión directa entre los propósitos del estudio y los instrumentos de investigación, asegurando así un análisis sistemático de cómo se gestiona el talento humano en las compañías sostenibles de Tarma.

Tabla 2
Operación de categorías

Subcategoría	Ítems	Pregunta para entrevista cualitativa
SC1.C1 Reclutamiento	Estrategias de atracción	¿Cuáles son las estrategias de atracción que utilizan en su empresa?
	Perfil del postulante	¿Cómo definen el perfil del postulante ideal en su empresa?
	Fuentes de reclutamiento	¿Qué fuentes de reclutamiento emplean en su organización?
SC2.C1 Selección del personal	Criterios de evaluación	¿Qué criterios de evaluación aplican en la selección del personal?
	Herramientas de selección	¿Qué herramientas de selección utilizan en su organización?
	Ajuste al puesto	¿Cómo determinan el ajuste al puesto y a la cultura organizacional en su empresa?
SC3.C1 Capacitación	Necesidades de formación	¿Cómo se identifican las necesidades de formación en su organización?
	Tipos de programa	¿Qué tipos de programas de capacitación implementan en su empresa?
	Impacto de la capacitación	¿Cómo evalúan el impacto de la capacitación en el desempeño del personal?
SC4.C1 Retención del personal	Políticas de motivación	¿Qué políticas de motivación aplican en su empresa?
	Oportunidades de crecimiento	¿Qué oportunidades de crecimiento ofrecen a sus trabajadores?
	Clima laboral	¿Cómo describen el clima laboral en su organización?

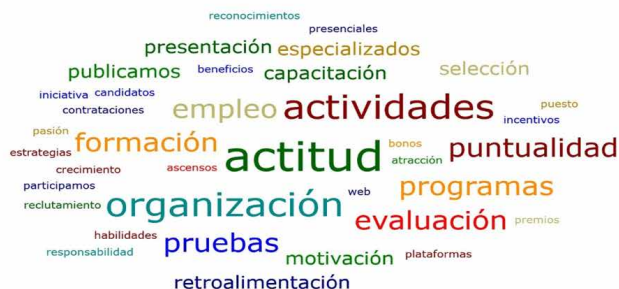
Nota. Se presentan las subcategorías, ítems y preguntas para la entrevista

Tabla 3
Matriz de consistencia

Elemento	Descripción
Problemática	PG: ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan las empresas del sector turismo de Tarma en la gestión del talento humano como eje estratégico de desarrollo?
	PE1: ¿Cómo se desarrolla el reclutamiento en las empresas del sector turismo de Tarma?
	PE2: ¿Cómo se lleva a cabo la selección del personal en las empresas del sector turismo de Tarma?
	PE3: ¿Cómo se implementa la capacitación en las empresas del sector turismo de Tarma?
	PE4: ¿Cómo se gestiona la retención del personal en las empresas del sector turismo de Tarma?

La red elaborada con Atlas.ti nos explica que la gestión del talento humano para fortalecer la sostenibilidad del sector turismo de Tarma está influenciada por cuatro subcategorías fundamentales: reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal. En primer lugar, el reclutamiento se relaciona con las estrategias que aplican las empresas turísticas para atraer personas con vocación de servicio, amor por la naturaleza y compromiso con la cultura local, utilizando medios como redes sociales, convenios con instituciones educativas y programas de voluntariado, lo cual les permite captar trabajadores identificados con los valores sostenibles del turismo tarmeño. En segundo lugar, la selección del personal está orientada a identificar a aquellos postulantes que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también posean habilidades blandas como la empatía, la responsabilidad y la disposición para el trabajo en equipo, factores que fortalecen la calidad del servicio y la buena atención al visitante. En tercer lugar, la capacitación se convierte en una herramienta fundamental para el desarrollo de las competencias del personal, ya que las empresas establecen talleres sobre atención al cliente, seguridad, cultura local y conservación del medio ambiente. Esto permite a los empleados adquirir conocimientos que elevan su rendimiento y favorecen la sostenibilidad del destino turístico. En última instancia, la retención de personal está relacionada con las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y la motivación que brindan las organizaciones, lo cual crea un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. En lo que respecta a las categorías y métodos de investigación. En conjunto, estas subcategorías reflejan que una adecuada gestión del talento humano no solo fortalece la sostenibilidad del sector turismo de Tarma, sino que también impulsa el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, garantizando un servicio turístico responsable, competitivo y sostenible en el tiempo

Figura 2
Nube de palabras



Nota. Extraído mediante software. ATLAS ti

Las palabras más frecuentes y que se han pronunciado más son Organización, actividades, pruebas, evaluación, formación, puntualidad, actitud, motivación, retroalimentación, empleo, capacitación, programas y especialización, lo cual se encuentra relacionado con la gestión del talento humano, lo cual se vincula con reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal. Por ello se comprueba que las respuestas de los 5 entrevistados guardan relación.

Figura 3
Frecuencia de códigos

	3: Entrev 1 10	4: Entrev 2 9	5: Entrev 3 11	6: Entrev 4 8	7: Entrev 5 12	Totales
SC1-Reclutamiento 15	3 30.00%	3 33.33%	3 27.27%	2 25.00%	4 33.33%	15 30.00%
SC2-Selección del personal 14	2 20.00%	3 33.33%	3 27.27%	3 37.50%	3 25.00%	14 28.00%
SC3-Capacitación 9	3 30.00%	1 11.11%	2 18.18%	1 12.50%	2 16.67%	9 18.00%
SC4-Retención del perso... 12	2 20.00%	2 22.22%	3 27.27%	2 25.00%	3 25.00%	12 24.00%
Totales	10 100.00%	9 100.00%	11 100.00%	8 100.00%	12 100.00%	50 100.00%

Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 9

En la figura se observa que la subcategoría más mencionada es la Retención del personal, seguida por Selección del personal, luego Capacitación y finalmente Reclutamiento.

Estos resultados muestran que, dentro de la gestión del talento humano para fortalecer la sostenibilidad del sector turismo de Tarma, existe un mayor interés por mantener al personal en las organizaciones,

priorizando aspectos como la motivación, la estabilidad laboral y la satisfacción en el trabajo.

La selección del personal también destaca, lo que refleja la preocupación por elegir trabajadores adecuados que contribuyan con su desempeño al crecimiento del sector turístico.

Por otro lado, la capacitación aparece con una presencia intermedia, lo que indica que se reconoce su importancia, pero aún requiere fortalecerse para mejorar las competencias del personal. Finalmente, el reclutamiento es la subcategoría menos mencionada, lo que sugiere que los procesos iniciales de atracción de talento no están siendo tan priorizados como los de permanencia y desarrollo dentro de las organizaciones turísticas.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

La investigación realizada revela que las empresas turísticas de Tarma en el plano global, Ehsan et al. (2022) demuestran que la gestión del talento humano tiene un impacto significativo no solo en la rentabilidad, sino también en el compromiso social y ambiental de los trabajadores. Su estudio evidencia que la “formación verde” y la visibilización del liderazgo son elementos catalizadores para que la sostenibilidad se traduzca en comportamientos organizacionales concretos. Esta opción se correlaciona con el contexto de Tarma, en el que las organizaciones del sector turístico podrían reforzar los esfuerzos de sostenibilidad promoviendo a líderes locales que pudieran actuar como modelos a seguir en nombre del sector en lo que respecta al uso de prácticas medioambientales responsables.

De manera complementaria, Odugbesan et al. (2023) integran la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades) en el contexto de la sostenibilidad, señalando que una gestión eficaz del talento requiere articular la formación en competencias sostenibles con incentivos alineados con los valores ambientales y sociales, además de generar espacios para la participación activa. Esta visión

es relevante para las organizaciones turísticas de Tarma, que se enfrentan a limitaciones en la motivación y retención del personal. La aplicación de este modelo mejoraría la participación de los empleados en las iniciativas de sostenibilidad, lo que reforzaría su sentido de pertenencia y su identidad organizativa.

Por su parte, AlNaqbi y Shamsudin (2024) añadieron la importante terminología de la gestión del talento verde en el sector turismo y reconocen su impacto en la innovación y su contribución a una cultura organizativa de competencias medioambientales. Esto también podría adaptarse al turismo, ya que la innovación en el servicio al cliente, la eliminación de residuos y la mitigación de los recursos naturales es clave para la sostenibilidad en el turismo. En el ámbito nacional, Mestas et al. (2021) subrayan que las compañías más desarrolladas en Perú han empezado a conciliar la gestión del talento humano con los parámetros ESG (de carácter social, ambiental y de gobernanza), incorporando políticas de salud laboral, adaptabilidad y capacitación sostenible. Este escenario indica que las compañías de Tarma, a pesar de encontrarse en una etapa más temprana, tienen la posibilidad de adoptar este modelo con el objetivo de profesionalizar sus procedimientos de selección y mejorar su prestigio ante mercados más competitivos y regulados. Rodríguez (2016) muestra, de modo convergente, que la inducción y la capacitación permanente no solo optimizan el desempeño, sino que también ayudan a implementar prácticas sostenibles, incluso en áreas tradicionales.

Por último, Carhuas & et al (2024) establecen que la capacidad de las pequeñas y medianas empresas en Tarapacá para competir está directamente relacionada con la gestión del talento humano, especialmente en términos de innovación, formación y responsabilidad social. No obstante, advierten que la falta de planificación y formalización restringe la eficacia de estas acciones, lo cual coincide con las observaciones de este estudio sobre la necesidad de institucionalizar los procesos de reclutamiento, formación y evaluación del rendimiento en empresas turísticas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión del talento humano en el sector turismo de Tarma muestra una evolución positiva y clara, pero todavía presenta limitaciones que no permiten consolidar una serie de posibilidades que tiene para seguir creciendo, aunque se tenga claro que el capital humano es fundamental en la medida que permite asegurar un servicio turístico que satisface todos los intereses de los turistas. Aun así, los procesos de administración en el capital humano no se plasman previamente de una forma técnica y/o planificada, sino que en su mayor proporción son de una administración empírica donde las decisiones suelen estar basadas en la experiencia personal, lo que permite ir deteriorando la efectividad de las acciones a acudir y la sostenibilidad del propio sector.

El reclutamiento se realiza de forma informal, basado en recomendaciones o contactos personales, sin políticas claras que orienten la búsqueda de talento. Esto complica atraer personal capacitado que se exige como un recurso más técnico para poner en marcha en el proceso de admisión de trabajadores con competencias apropiadas al sector del turismo sostenible.

En la selección del personal, las decisiones suelen tomarse mediante entrevistas informales, sin herramientas de evaluación objetivas. Aunque se valora la responsabilidad y actitud del postulante, no se aplican métodos técnicos que aseguren la elección del candidato más idóneo. Es necesario estructurar mejor este proceso para responder a las exigencias del sector turístico.

La capacitación es reconocida como fundamental, pero se realiza de manera esporádica y sin continuidad. Las empresas dependen de programas externos o iniciativas aisladas, lo que limita el desarrollo de habilidades técnicas y de atención al cliente. Se debe implementar una formación permanente que fortalezca las competencias del talento humano.

Respecto a la retención del personal, muchos trabajadores permanecen por necesidad más que por incentivos o reconocimiento. Faltan políticas de motivación, comunicación y desarrollo profesional que promuevan la estabilidad laboral. Mejorar estos aspectos permitirá consolidar un equipo comprometido con la sostenibilidad y la calidad del servicio turístico en Tarma.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias (Ediciones Granica S.A., Ed.; 3ra edición).
- Barreto, C. (2019). Estrategias de Marketing Interno en relación a la retención de personal en el rubro gastronómico fusión de la zona 7 de Lima Metropolitana [Tesis para optar grado de bachiller en Comunicación y Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650414/Barreto_GC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2018). Introducción a la teoría general de la administración (Décima edición).
- Cohen, N., & Gomez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿Para qué? (1ra edición). © Editorial Teseo.
- Díaz, A., & Fasanando, K. (2022). Incentivo Laboral y su Relación en la Retención del Personal, Restaurante La Patarashca, Tarapoto, 2022 [Tesis para obtener el título de licenciado en Administración, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109718>
- Dolan, S. L. , Valle Cabrera, R. , Jackson, S. E. , & Schuler, R. S. (2007). La gestión de los recursos humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ra edición). Mc Graw Hill. [chrome-extension://efaidnbmnnpbpcjpcgclclefindmkaj/https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%2520C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%2520C%2520Valle%2520C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf](https://efaidnbmnnpbpcjpcgclclefindmkaj/https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%2520gesti%2520C3%25B3n%2520de%2520los%2520la%2520recursos%2520humano%2520-%2520Dolan%2520C%2520Valle%2520C%2520Jackson%2520y%2520Schuler.pdf)
- Espinoza, V., & Vilchez, L. (2019). Universidad Nacional del Centro del Perú Gestión del talento humano y engagement laboral en colaboradores de empresas financieras del Distrito de Tarma [Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/11417>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2019.102352>
- Gostick, A., & Elton, C. (2004). Objetivo: Zanahoria cómo usar el reconocimiento para atraer y retener a los mejores colaboradores (Primera edición). Grijalbo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (5ta ed.). Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/20792455/ Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional (7ma edición). McGraw-Hill. [chrome-extension://efaidnbmnnpbpcjpcgclclefindmkaj/ https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf)

- Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M., & Abbott, J. A. (2021). Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102921. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2021.102921>
- Mendoza, J., & Mercado, B. (2025). Employer branding y retención del talento humano en colaboradores de la Universidad Continental sede Huancayo-2024 [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17018/4/IV_PG_MRHGO_TE_Mendoza_Mercado_2025.pdf
- Montalvo, Y. (2024). Retención del Talento humano y rotación del personal en la empresa Depósito Pakatnamu, 2023 [Tesis para optar el grado académico de maestría en ciencias económicas, Universidad Nacional De Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e65cb19b-1cba-41ce-ba06-e9e6d8c3a214/content>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102599>
- Rivera, E. (2022). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Tarma, 2021 [Tesis para obtener el grado académico de maestra en gestión pública, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85419>
- Ruiz, C. (2011). La investigación cualitativa en educación: crítica y prospectiva. Vol. 10, 28–50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78419688002>
- Sanchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*. 9(2), 147–181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=655769223006>
- Sanchez, M., Rosas, J., & Mendoza, V. (2018). Metodología de la Investigación. Un enfoque práctico.

CAPÍTULO VIII

Planificación estratégica en Semana Santa en Tarma



Medalid Isabel Jorge Huachhuaco

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0002-2031-28>

74023890@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta vital para anticipar cambios, orientar decisiones y asegurar el desarrollo sostenible de las comunidades. Su fuerza está en definir un rumbo claro y coordinar acciones que unan a distintos sectores en torno a un mismo propósito. La semana santa en Tarma en el corazón de la sierra central del Perú aparece como una tradición que exige ser gestionada con visión estratégica. Cada año sus calles se cubren de alfombras florales creadas por manos locales, convertidas en un tapiz efímero donde se entrelazan la fe, el arte y la hospitalidad. Este espectáculo preserva una herencia cultural transmitida de generación en generación, atrae visitantes, mueve la economía y reafirma a Tarma como

la “Perla de los Andes”. Sin embargo, ese enorme potencial tropieza con un reto ineludible que es la falta de una planificación integral que logre unir tradición y modernidad, religiosidad y turismo, cultura y desarrollo.

Armijo (2011) afirma que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que orienta a las organizaciones hacia el futuro, organizando sus recursos de manera racional y coherente. La autora explica que este proceso no es estático, sino dinámico y flexible, adaptándose a los cambios del entorno. Gracias a ello, las decisiones dejan de ser improvisadas y adquieren un rumbo definido. Con la planificación estratégica, las instituciones logran establecer prioridades que permiten un mejor aprovechamiento de su potencial.

La planificación estratégica según Chiavenato (2017) debe articular misión, visión y valores para que toda organización actúe de forma integrada. Este proceso se traduce en una ruta que guía tanto la gestión interna como la proyección externa. La planificación estratégica no solo diseña el futuro, sino que asegura la alineación de cada área con los objetivos centrales. De este modo la organización fortalece su identidad y logra mayor competitividad en el mercado.

Gómez (2008) sostiene que la esencia de la planificación estratégica está en anticiparse a los riesgos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Planificar implica prever, y quienes logran hacerlo con visión a largo plazo tienen más probabilidades de alcanzar el éxito. El autor recalca que este proceso obliga a analizar cuidadosamente la realidad antes de tomar decisiones. En contextos sociales y culturales, como la Semana Santa en Tarma, esta anticipación permite reducir riesgos y potenciar beneficios.

Alkhafaji (2021) enfatiza que la planificación estratégica competitiva no se limita a responder a las circunstancias sino que busca influir en ellas. Esto significa movilizar capacidades, recursos y liderazgo para transformar el entorno en favor de la organización.

Resalta que es un medio para construir ventajas sostenibles frente a la competencia. Aplicada en ciudades turísticas puede convertir eventos locales en oportunidades de desarrollo económico y social.

La planificación estratégica además de ser un recurso metodológico para definir objetivos y estrategias es esencialmente un proceso para la toma de decisiones inclusivas en instituciones públicas. Ozgediz (1990) menciona que la clave está en que las acciones estratégicas no surgen solo desde la dirección, sino de un consenso amplio entre actores sociales. Este enfoque colaborativo garantiza legitimidad en las decisiones y permite consolidar proyectos de largo alcance.

La planificación estratégica aplicada a festividades religiosas ha demostrado resultados notables en el ámbito internacional.

En Valladolid, España, la Semana Santa pasó de ser un evento local a un referente cultural internacional. A través de planes estratégicos, las procesiones se transformaron en patrimonio cultural, integrando a la Iglesia, las cofradías y el gobierno municipal en un modelo de gestión articulada. El impacto económico fue evidente: incremento del turismo, dinamización de la hostelería y consolidación de Valladolid como destino de religiosidad y arte sacro Ponga (2008).

En Riobamba, Ecuador, se elaboró un plan de salvaguardia cultural Fernández (2024) que aplicó diagnósticos participativos, cartografía de actores y proyectos estratégicos. Este enfoque no solo preservó la autenticidad de la Semana Santa riobambeña, sino que reforzó la identidad de sus pobladores, mostrando que la planificación puede ser una herramienta para el empoderamiento social.

En Junín, Venezuela, el turismo religioso y cultural fue articulado mediante un plan de desarrollo sostenible. Pinoargote (2025) allí se demostró que la planificación puede integrar recursos culturales, religiosos y naturales en un mismo modelo estratégico, diversificando la oferta turística y consolidando la región como destino emergente.

La planificación estratégica no es un recurso accesorio, sino la columna vertebral sobre la cual se construye la sostenibilidad y el impacto de las festividades religiosas en el Perú. El Plan Estratégico de Festividades Religiosas en el Perú, elaborado por Caprile (2016) demostró que solo a través de una planificación estratégica rigurosa basada en diagnósticos, marketing turístico, alianzas institucionales y programas de sostenibilidad, celebraciones como la Semana Santa de Huancavelica o la Virgen de la Candelaria en Puno lograron trascender el ámbito local y consolidarse como motores de desarrollo regional. Dichas experiencias evidencian que la planificación estratégica aplicada al patrimonio cultural convierte la tradición en una fuente permanente de identidad, dinamismo económico y proyección internacional.

En la región Junín, el trabajo de Orihuela (2018) vuelve a subrayar el mismo principio Domínguez (2022) sin planificación estratégica del turismo, el calendario de festividades folklóricas, pese a su enorme riqueza, se convierte en un conjunto de esfuerzos dispersos y carentes de continuidad. Por el contrario, cuando se aplica la planificación estratégica como proceso articulador, estas celebraciones logran transformarse en productos culturales competitivos, sostenibles y capaces de integrarse a la dinámica regional de desarrollo. La ausencia de este enfoque conduce a la improvisación; su presencia asegura dirección, cohesión y visión compartida.

De igual manera, Curo (2010) mostró que la planificación estratégica no es teoría abstracta, sino práctica transformadora. Mediante el uso del análisis FODA la definición clara de objetivos estratégicos y la inclusión de los actores locales en el diseño e implementación de políticas Huaura consiguió diversificar su oferta turística, integrando religiosidad, cultura y conservación ambiental en una propuesta coherente. Allí, la planificación estratégica actuó como puente entre lo ancestral y lo moderno, entre lo local y lo global, consolidando un modelo que garantiza sostenibilidad y participación comunitaria.

Los estudios locales evidencian que la planificación estratégica de la Semana Santa en Tarma ha sido más una aspiración que una práctica consolidada. El Rojas (2021) ya había planteado lineamientos para posicionar a la festividad como producto turístico emblemático pero la limitada ejecución de sus estrategias mostró que un plan sin seguimiento carece de efectividad. A este problema se suma lo que señala Méndez (2016) toda planificación estratégica requiere ser apropiada por la comunidad para no quedar como un documento técnico sin impacto. En Tarma donde la tradición se sostiene en la participación barrial y familiar este principio es clave para legitimar cualquier acción de gestión. Torres (2025) subraya que el turismo en Tarma ha crecido de forma espontánea y desarticulada, lo que evidencia la ausencia de una planificación estratégica que ordene la afluencia de visitantes, prevenga impactos negativos y preserve la autenticidad cultural.

La Semana Santa en Tarma constituye un espacio donde la planificación estratégica puede observarse desde tres dimensiones temporales: antes, ahora y a futuro. En el pasado, estas celebraciones religiosas se sostenían sobre la tradición y la fe, sin un proceso de gestión formal sin embargo, como indica Cravacuore (2005) planificar supone un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante y que requiere integrar a los distintos actores sociales. En el presente, siguiendo a Bain (2011) es necesario realizar diagnósticos participativos, definir misión, visión y prioridades, de modo que la Semana Santa no solo sea un evento religioso, sino también un motor de desarrollo local. En experiencias latinoamericanas como el Plan Estratégico Popovich (2006) muestran que la articulación comunitaria posibilita fortalecer recursos actuales y proyectar nuevos escenarios turísticos, aprendizajes útiles para Tarma. De igual manera Capriotti (2013) sostiene que la planificación estratégica de la imagen corporativa permite que los territorios “existan” y se diferencien en un mercado saturado, lo cual es clave para consolidar a Tarma como destino competitivo. A nivel institucional, Poseck (2009) en su estudio de planificación para la Universidad Adventista de Chile remarca la importancia de integrar a todos los actores y departamentos

para lograr coherencia y sostenibilidad, principio aplicable al trabajo conjunto de autoridades municipales, parroquiales y organizaciones turísticas en Tarma. Finalmente Gómez (2022) advierte que la falta de dirección estratégica limita el desarrollo organizacional, lo que refuerza la necesidad de que, a futuro, la Semana Santa en Tarma se planifique con visión estratégica, asegurando la sostenibilidad cultural, económica y social del evento.

El presente trabajo de investigación busca analizar cómo la planificación estratégica contribuye a la sostenibilidad y fortalecimiento de la Semana Santa en Tarma, generando un impacto de transformación en un contexto donde predominan formas de organización tradicional y poco estructuradas.

Tabla 6.
Definición de la categoría C1: Planificación Estratégica

01 definición de categorías				
"Planificación Estratégica en la Semana Santa en Tarma"				
Planificación Estratégica				
1°	2°	3°	4°	5°
Marianela Armijo (2011)	Chiavenato (2016)	Humberto (1994)	Alkhafaji (2021)	Ozgediz (1990)
La planificación estratégica (PE) es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones sobre sus actividades actuales y la dirección que deben tomar en el futuro para adaptarse a los cambios y demandas de su entorno, logrando así una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos y servicios que ofrecen. Desde	La planificación estratégica es el proceso mediante el cual los responsables de la toma de decisiones dentro de una organización recopilan, procesan y examinan información interna y externa relevante con el fin de analizar la situación actual y la competitividad de la empresa, anticipando y determinando así la dirección futura de la organización. Por lo tanto, es esencial que el proceso de	La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite centrarse en el futuro y reconocer las oportunidades o retos que se avecinan con el fin de obtener una ventaja competitiva. Los directivos que se centran únicamente en el presente se quedarán atrás en el futuro. La planificación estratégica competitiva no solo anticipa lo que sucederá, sino que también tiene la capacidad de influir en esos	La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite anticiparse e identificar las oportunidades o retos del futuro con el fin de obtener una posición competitiva. Los directivos que solo piensan en el presente se quedarán atrás mañana. La planificación estratégica competitiva no solo predice acontecimientos futuros, sino que también influye en ellos y dinamiza los recursos y	La planificación estratégica (PE) es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones en la toma de decisiones, tanto en lo que respecta a sus actividades actuales como a su trayectoria futura para adaptarse a los cambios y demandas del entorno. Su objetivo es alcanzar un nivel óptimo de eficacia, eficiencia y calidad en los servicios y bienes ofrecidos.

una perspectiva metodológica, la planificación estratégica implica la formulación y definición de objetivos prioritarios, cuya característica principal es el establecimiento de líneas de acción («estrategias») para alcanzar dichos objetivos. En este sentido, la PE se convierte en un recurso clave para la toma de decisiones en las instituciones públicas.

planificación estratégica sea lo más inclusivo posible, de modo que todos los miembros se sientan alineados con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la entidad. La planificación estratégica no es solo un método para formular planes, sino también un proceso que debe fomentar una mentalidad estratégica y la construcción de un sistema de gestión basado en una cultura de estrategia.

acontecimientos mediante la movilización eficaz de recursos y actividades. Este proceso evolutivo alinea las decisiones y acciones con una visión de hacia dónde se dirige la organización en el futuro, en lugar de dejar que las exigencias diarias definan su rumbo y posición en el mercado. Mientras que la misión representa el concepto de negocio, la visión se refiere a hacia dónde se dirige la empresa en el futuro. A veces, ambos conceptos se integran en una sola declaración, aunque también pueden expresarse de forma independiente.

las actividades. Este proceso evolutivo integra las decisiones y acciones dentro de una visión de hacia dónde quiere ir la organización en el futuro, en lugar de permitir que las exigencias diarias determinen la dirección futura de la organización y su posición en el mercado. Mientras que la misión representa el concepto del negocio, la visión se refiere a la dirección futura de la empresa. En algunos casos, ambas se combinan en una sola declaración, aunque también pueden formularse por separado.

Desde una perspectiva metodológica, la planificación estratégica es el proceso de formular y establecer objetivos prioritarios. Su característica distintiva es determinar las estrategias que se deben seguir para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la PS es una herramienta fundamental para la toma de decisiones en las entidades públicas.

Objetivos
Estrategias
Eficiencia
Eficacia
Calidad
Estrategias

Competitividad
Inclusivo
Visión
Misión
Objetivos
Visión

Futuro
Oportunidades
Ventaja
competitiva
Visión
Misión
Misión

Futuro
Recursos
Misión
Visión
Competitividad

Objetivos
Estrategias
Eficiencia
Eficacia
Calidad
Objetivos

Nota. De acorde al propio cuadro se puede visualizar que 4 puntos son los más mencionados por lo cual las subcategorías serían Estrategias Visión Misión y Objetivos.

METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo ya que pretende comprender cómo se realiza la planificación estratégica en la semana santa de Tarma analizando las percepciones y experiencias de los actores directamente involucrados en su organización. Dicho enfoque permite profundizar en la manera en que los participantes construyen significados en torno a la gestión social cultural Torres (2018) la investigación cualitativa se caracteriza por su flexibilidad,

su naturaleza interpretativa y por estudiar los fenómenos en su propio contexto generando categorías y explicaciones a partir de los datos obtenidos.

La investigación es de tipo básico pues su propósito es ampliar el conocimiento teórico sobre la planificación estratégica aplicada a celebraciones religiosas y culturales sin orientarse a la implementación inmediata de soluciones prácticas. En este sentido, Torres (2018) afirman que la investigación básica busca fundamentar y explicar el conocimiento científico.

El nivel de estudio es exploratorio y descriptivo. Se considera exploratorio porque la planificación estratégica en la semana santa de Tarma ha sido escasamente analizada desde el ámbito académico. Asimismo, es descriptivo porque permite caracterizar los procedimientos, estrategias y lineamientos aplicados en relación con la visión, misión, objetivos y estrategias de la festividad. Tal como señalan Torres (2018) la investigación exploratoria se centra en fenómenos poco estudiados, mientras que la descriptiva describe y detalla sus principales características.

El diseño adoptado es no experimental dado que no se manipulan variables sino que se observa y analiza el fenómeno en su realidad concreta. Asimismo se aplica la teoría fundamentada con el propósito de construir explicaciones y categorías derivadas de las experiencias de los participantes a partir de procesos sistemáticos de Torres (2018).

- Para recopilar la información se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:
 - Entrevistas semiestructuradas, guiadas por un instrumento diseñado con preguntas orientadas a las subcategorías de análisis: visión, misión, objetivos y estrategias. Este recurso permitió indagar en las percepciones y prácticas de los actores principales.
 - Cuestionario, aplicado como complemento para recoger

información de actores secundarios (comerciantes y pobladores), lo cual facilitó la triangulación y fortaleció la validez de los hallazgos.

De acuerdo con Gómez (2022) el proceso investigativo exige observación crítica, análisis y diálogo con expertos, elementos que se concretan a través del uso de instrumentos adecuados que profundicen en el fenómeno de estudio.

La muestra fue seleccionada mediante muestreo por conveniencia, considerando a los participantes más vinculados con la organización y desarrollo de la Semana Santa en Tarma. Entre los informantes principales se incluyeron:

- El alcalde provincial, como autoridad municipal responsable de coordinar y respaldar la festividad.
- El párroco encargado de las actividades litúrgicas, como figura central de la dimensión religiosa.

Pobladores directamente involucrados quienes aportan Hernández (2018) que en la investigación cualitativa las muestras no son probabilísticas, sino que se seleccionan por la relevancia y la capacidad de los informantes para aportar datos valiosos.

Antes de la aplicación de las técnicas de recolección, los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento para participar de manera voluntaria. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de la información y el respeto a los principios éticos de la investigación Torres (2018).

Tabla 7.
Matriz de Operacionalización

Planificación Estratégica		
Subcategorías	Ítems	Pregunta
SC1 – Objetivos	Metas	¿Qué importancia le da usted al hecho de establecer metas claras y compartidas dentro de la institución?
	Cumplimiento	¿Cómo observa usted el cumplimiento de los objetivos en su institución?
	Planificación	¿De qué manera la planificación contribuye al logro efectivo de los objetivos en la organización?
SC2 – Estrategias	Diseño	¿Qué importancia tiene el diseño de estrategias claras para alcanzar los objetivos de la organización?
	Implementación	¿Cómo observa usted la implementación de las estrategias dentro de la organización?
	Resultados	¿De qué manera los resultados reflejan la efectividad de las estrategias aplicadas en la organización?
SC3 – Misión	Propósito	¿Qué importancia tiene el propósito dentro de la misión de la organización?
	Servicios	¿Cómo reflejan los servicios ofrecidos el cumplimiento de la misión?
	Compromiso	¿De qué manera el compromiso de la organización con la sociedad se evidencia en sus acciones?
SC4 – Visión	Futuro	¿Qué importancia tiene definir el futuro deseado en la visión de la organización?
	Inspiración	¿Cómo percibe usted que la visión genera inspiración entre los miembros de la organización?
	Dirección	¿De qué manera la visión proporciona dirección para las acciones y decisiones dentro de la organización?

Nota. Se presentan las subcategorías, ítems y preguntas para la entrevista

Tabla 8.
Matriz de consistencia

Matriz de consistencia			
Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Categorías	Metodología
General ¿Cómo se desarrolla la planificación estratégica en la Semana Santa en Tarma?	General Analizar de qué manera se desarrolla la planificación estratégica en la Semana Santa en Tarma. Específicos	Planificación estratégica	Enfoque: Cualitativo

Específicos ¿De qué manera se establecen los objetivos económicos, sociales y culturales en la planificación estratégica de la Semana Santa en Tarma?	Reconocer los objetivos que orientan la planificación estratégica en la Semana Santa en Tarma.	Objetivos	Diseño: No experimental - Teoría fundamentada Técnicas: Entrevistas
¿Qué estrategias podrían aplicarse en la Semana Santa de Tarma para optimizar su impacto en el turismo y la economía local?	Describir las estrategias planteadas dentro de la planificación estratégica en la Semana Santa en Tarma.	Estrategias	Instrumentos: Guía de entrevista
¿Cómo se proyecta la visión de la Semana Santa en Tarma como un evento sostenible y de trascendencia regional en el marco de la planificación estratégica?	Identificar la visión que guía la planificación estratégica en la Semana Santa en Tarma.	Visión	Tipo: Básico Nivel: Exploratorio-descriptivo Instrumento adicional: Cuestionario
¿De qué forma la misión de la Semana Santa en Tarma orienta las acciones de planificación estratégica hacia el fortalecimiento religioso, cultural y turístico de la ciudad?	Analizar la misión que sustenta la planificación estratégica en la Semana Santa en Tarma.	Misión	Muestra: Por conveniencia

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

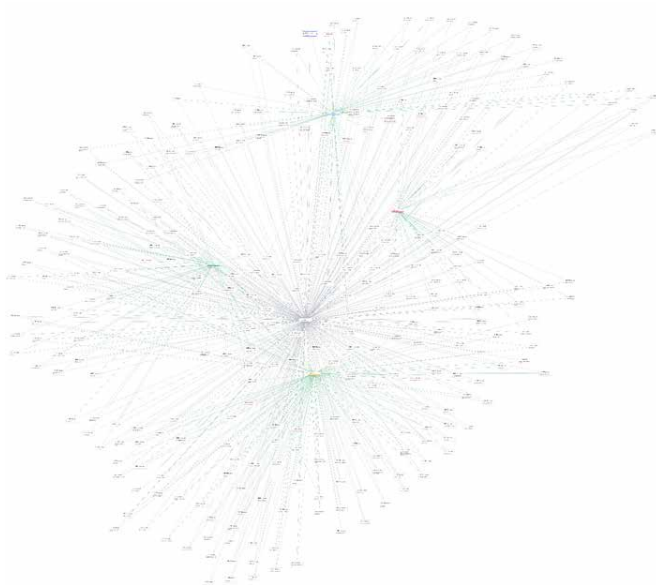
Tabla 9.
Categorización de la variable

Categorización de la variable				
Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategoría	Técnica e instrumento
C1= Planificación Estratégica	La planificación estratégica es una herramienta de gestión fundamental que guía a las organizaciones en la toma de decisiones sobre sus acciones actuales y la dirección que deben tomar, ayudándolas a adaptarse a los cambios en su entorno y garantizando la eficiencia, la eficacia y la calidad de los bienes o servicios que ofrecen. Este proceso implica analizar factores internos y externos, formular objetivos clave y definir estrategias para orientar la acción, al tiempo que se promueve una visión estratégica compartida entre los miembros de la institución.	En la presente investigación, la categoría Planificación Estratégica será evaluada mediante entrevistas, aplicando una guía de 12 preguntas distribuidas en las subcategorías: objetivos, estrategias, misión y visión.	SC1 = Objetivos	Técnica: Entrevista; Instrumento: Guía de entrevista - Preguntas: 1, 2, 3
			SC2 = Estrategias	Técnica: Entrevista; Instrumento: Guía de entrevista - Preguntas: 2, 3, 4
			SC3 = Misión	Técnica: Entrevista; Instrumento: Guía de entrevista - Preguntas: 5, 6, 7
			SC4 = Visión	Técnica: Entrevista; Instrumento: Guía de entrevista - Preguntas: 8, 9, 10

Nota. Se puede visualizar la C1 que es Planificación estratégica.

RESULTADOS

Figura 1
Distribución de frecuencia de citas de la categoría 1
Planificación Estratégica



Nota. Extraído de Atlas Ti 25 con un total de 295 citas

En la subcategoría de Objetivos frente a la pregunta ¿Cómo observa usted el cumplimiento de los objetivos en su institución?, los entrevistados manifestaron que el cumplimiento de los objetivos durante la organización de la semana santa en Tarma se da más por la experiencia y el compromiso de las personas que por una planificación formal. La mayoría indicó que los objetivos no están claramente establecidos ni documentados, sino que se van cumpliendo de acuerdo con las necesidades que van surgiendo en cada actividad. En la red semántica se observan palabras relacionadas con organización esfuerzo y trabajo en conjunto lo cual demuestra que los participantes no cuentan con una formación técnica en formulación de objetivos estratégicos. Sin embargo se nota que existe una fuerte disposición para cumplir con las metas y que el trabajo en equipo permite alcanzar los resultados esperados, aunque sea de manera empírica.

En cuanto a la subcategoría Estrategias ante la pregunta ¿De qué manera los resultados reflejan la efectividad de las estrategias aplicadas en la organización? los entrevistados coincidieron en que los resultados de la planificación de la semana santa se logran principalmente gracias a la colaboración, la comunicación y la coordinación entre los diferentes actores involucrados como comités, autoridades e instituciones. La mayoría mencionó que las estrategias no están escritas ni estructuradas, sino que se desarrollan de acuerdo con la experiencia y la práctica adquirida en años anteriores. En el mapa semántico se observan palabras como coordinación participación y compromiso, lo que demuestra que las estrategias se aplican de manera práctica, aunque sin una planificación técnica. Esto indica que los entrevistados no están completamente preparados en el diseño estratégico formal pero sí cuentan con una gran capacidad organizativa que les permite mantener viva la festividad.

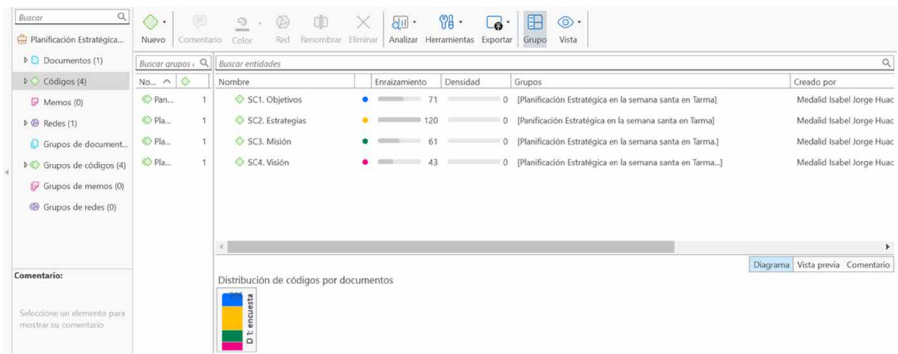
En la subcategoría Misión con la pregunta ¿Qué importancia tiene el propósito dentro de la misión de la organización? los entrevistados señalaron que el propósito es muy importante porque representa el sentido y la razón de ser de la Semana Santa en Tarma. La mayoría expresó que la misión está centrada en mantener viva la fe preservar la tradición religiosa y promover la unión entre los ciudadanos. En la red semántica se destacan palabras como servicio, identidad, fe y trabajo conjunto, lo que refleja que los participantes comprenden la misión más desde lo cultural y espiritual que desde un enfoque institucional. Aunque no utilizan una definición técnica del término se nota que le dan un valor profundo ya que consideran que su misión es mantener la esencia religiosa y fortalecer la identidad cultural de Tarma.

En la subcategoría Visión ante la pregunta ¿De qué manera la visión proporciona dirección para las acciones y decisiones dentro de la organización? los entrevistados mencionaron que la visión está relacionada con el deseo de que la semana santa siga creciendo y manteniendo su reconocimiento a nivel regional y nacional. La mayoría manifestó que aunque no exista una visión formal

escrita todos comparten la idea de mejorar cada año, fortalecer la organización y atraer más visitantes. En la red semántica se observan palabras como futuro, mejora, prestigio y desarrollo, lo que demuestra que la visión se entiende como una aspiración colectiva. Esto refleja que los entrevistados no tienen una formación técnica en la formulación de una visión estratégica pero sí un deseo genuino de progreso y continuidad de la festividad.

Los entrevistados demuestran que la planificación estratégica en la semana santa en Tarma se desarrolla de manera práctica y basada en la experiencia más que en un conocimiento técnico. Si bien muestran un gran compromiso, organización y sentido de identidad, aún se perciben debilidades en la formulación formal de los objetivos, estrategias, misión y visión. Esto evidencia que la gestión se realiza principalmente desde la vivencia y el compromiso comunitario, lo que resalta la necesidad de fortalecer la capacitación en planificación estratégica para garantizar un desarrollo más organizado, sostenible y con una proyección a largo plazo para esta importante festividad religiosa y cultural.

Figura 2
Frecuencia de códigos



Nota. Extraído de Software. ATLAS ti 25

El componente más citado de la planificación estratégica es Estrategias, con 120 enraizamientos, seguido de Objetivos con 71, Misión con 61 y Visión con 43 enraizamientos. Estos datos evidencian que se ha realizado un proceso de codificación cualitativa

en la categoría Planificación Estratégica en la semana santa en Tarma la cual fue identificada como una categoría relevante para el análisis de la gestión cultural y organizativa del evento religioso.

La planificación estratégica en la semana santa de Tarma se divide en sus subcategorías (Estrategias, Objetivos, Misión y Visión conforme a los datos obtenidos mediante entrevistas y codificación en el software ATLAS.ti 25. La red refleja las citas textuales expresadas por los participantes evidenciando cómo se lleva a cabo la planificación del evento desde una perspectiva empírica y participativa.

En la subcategoría Estrategias se destaca la formulación de acciones concretas orientadas a la mejora y sostenibilidad del evento. Los actores involucrados mencionan la implementación de estrategias de promoción turística, coordinación interinstitucional y fortalecimiento de la identidad cultural con el fin de lograr un desarrollo organizado y exitoso de la festividad.

En la subcategoría Objetivos se observa que la meta principal es mantener el reconocimiento de la Semana Santa como patrimonio cultural y religioso impulsando la participación ciudadana, la afluencia turística y el crecimiento económico local. Los entrevistados coinciden en que los objetivos sirven de guía para orientar los esfuerzos de las instituciones organizaciones y vecinos de Tarma.

En la subcategoría Misión se resalta el compromiso de los organizadores con la preservación de las tradiciones religiosas y la promoción de valores culturales que fortalecen la identidad tarmaña. La misión se enfoca en mantener viva la devoción y la unión comunitaria que caracteriza a la festividad.

En la subcategoría Visión se plantea proyectar la semana santa de Tarma como un evento religioso y turístico de alcance nacional e internacional basado en la organización, la innovación y la mejora continua de sus actividades. Los participantes expresan su deseo de consolidar esta celebración como un modelo de gestión cultural

sostenible y representativo del Perú.

Todas las subcategorías se encuentran interrelacionadas dentro de la categoría Planificación Estratégica en la semana santa en Tarma revelando cómo los actores locales estructuran su gestión con una visión a corto y largo plazo, fortaleciendo así la organización y el impacto cultural de la festividad.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

La investigación realizada sobre la planificación estratégica en la semana santa de Tarma demuestra que aunque se trata de una tradición religiosa y cultural las instituciones locales y actores sociales aplican de manera empírica ciertos elementos del proceso de planificación para lograr la organización del evento. Armijo (2011) menciona que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que orienta a las organizaciones hacia el futuro permitiendo que los recursos se utilicen de forma coherente y racional. Por su parte Chiavenato (2017) sostiene que la planificación estratégica integra la misión, la visión y los valores institucionales garantizando que todos los miembros actúen con un propósito común. En este sentido se observa que los participantes en la semana santa de Tarma actúan guiados por una visión compartida basada en la fe y la tradición, aunque esta no se encuentre formalmente estructurada dentro de un plan estratégico.

Asimismo, Alkhafaji (2021) afirma que la planificación estratégica competitiva no solo busca adaptarse al entorno, sino también influir en él mediante la movilización de recursos, liderazgo e innovación. Esta idea se evidencia en los esfuerzos de la comunidad tarmeña por fortalecer la organización del evento y proyectarlo como un atractivo turístico de alcance nacional. Sin embargo, la falta de una planificación formal genera limitaciones en la coordinación, el aprovechamiento de recursos y la sostenibilidad del evento. A pesar de los buenos resultados que se logran cada año, la investigación demuestra que la gestión de la festividad depende más de la

experiencia colectiva que de una estructura estratégica definida.

Mi investigación por tanto muestra que la semana santa en Tarma, aunque carece de un plan estratégico formal aplica de forma empírica principios fundamentales de la planificación que le permiten mantenerse organizada y conservar su identidad cultural. No obstante la ausencia de un sistema estructurado de misión, visión, objetivos y estrategias limita su desarrollo a largo plazo. De aplicarse correctamente los principios de la planificación estratégica propuestos por Armijo, Chiavenato y Alkhafaji, la festividad podría alcanzar un mayor nivel de eficiencia, sostenibilidad y reconocimiento, consolidándose como un evento religioso, cultural y turístico de proyección nacional e internacional.

Figura 3
Nube de palabras



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 25

La nube de palabras presentada corresponde al análisis de la planificación estratégica de la semana santa en Tarma en la cual se destacan términos como entrevistado Tarma, organización, alcalde, visión, estrategias, comunidad, compromiso, actividades, planificación y propósito. Estas palabras evidencian que la gestión de la festividad se desarrolla con un enfoque participativo, donde se busca fortalecer la coordinación entre autoridades locales, comerciantes, ciudadanos y visitantes.

La presencia de palabras como visión, estrategias, propósito y planificación demuestra la existencia de una dirección estratégica

que guía las acciones hacia objetivos comunes promoviendo la organización y el uso eficiente de los recursos. Del mismo modo términos como comunidad, gente y todos reflejan la importancia de la unidad y cooperación social factores que hacen posible el éxito de esta celebración religiosa y cultural.

Asimismo la aparición de alcalde, municipalidad resalta el papel activo de las instituciones y de los actores económicos en la ejecución de las actividades evidenciando una gestión conjunta y colaborativa. La planificación estratégica en la semana santa de Tarma por tanto se orienta no solo al orden y la organización de los eventos sino también al fortalecimiento de la identidad local, la fe y el sentido de pertenencia de la población.

En conclusión, esta representación visual muestra que la planificación estratégica de la Semana Santa en Tarma se sustenta en la participación ciudadana, la visión compartida y la coordinación institucional, factores clave para consolidar una festividad sostenible, bien organizada y reconocida tanto a nivel local como nacional.

RESULTADOS

Los resultados muestran que los objetivos en la organización de la semana santa en Tarma se cumplen más por experiencia y compromiso que por una planificación formal. Esto coincide con lo señalado por Armijo (2011) quien afirma que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que orienta a las organizaciones hacia el futuro y evita la improvisación. La falta de objetivos claramente definidos y documentados en Tarma refleja justamente la ausencia de una planificación estructurada lo que impide un uso racional y coherente de los recursos y dificulta establecer prioridades para un desarrollo sostenible.

Los entrevistados indicaron que las estrategias se desarrollan según la práctica adquirida y la colaboración entre los actores sin estar formalmente escritas ni estructuradas. Esta realidad se relaciona

con lo propuesto por Chiavenato (2017) quien sostiene que la planificación estratégica debe articular misión, visión y valores para lograr la integración institucional y la efectividad de las acciones. En Tarma la falta de una estructura formal limita esa articulación pues las estrategias surgen de la experiencia empírica más que de una orientación técnica o metodológica.

La misión de la semana santa en Tarma es comprendida como la preservación de la fe la tradición y la identidad cultural sin una definición técnica formal. Esto coincide con lo planteado por Carreras Capriotti (2013) quien destaca que una misión clara y planificada fortalece la identidad cultural y permite que las festividades religiosas se conviertan en motores de desarrollo regional. En el caso de Tarma, aunque el propósito espiritual está presente, falta traducirlo en una misión institucional que sirva de guía estratégica.

Los entrevistados expresaron que la visión se centra en el deseo de mantener y hacer crecer la festividad, aunque no exista un documento que la respalde. Esta percepción se relaciona con Alkhafaji (2021) quien explica que la planificación estratégica competitiva busca no solo adaptarse al entorno sino influir en él mediante una visión clara que movilice recursos y capacidades hacia el futuro deseado. En Tarma el deseo de mejora refleja una visión colectiva implícita pero carece del componente técnico que oriente las acciones hacia un desarrollo sostenible.

Los resultados revelan que la planificación estratégica en la semana santa de Tarma se practica de manera empírica basada en la experiencia y el compromiso comunitario pero sin un sustento técnico formal. La coincidencia con los autores analizados demuestra que la ausencia de objetivos, estrategias, misión y visión estructuradas limita la eficacia de la gestión.

Por ello se propone implementar un plan de fortalecimiento de capacidades en planificación estratégica dirigido a los comités organizadores, autoridades locales y actores involucrados. Este plan

permitiría traducir el compromiso social y religioso existente en una gestión organizada, sostenible y con visión de futuro, garantizando la continuidad y proyección de esta importante festividad cultural y religiosa de Tarma.

CONSIDERACIONES

Los resultados muestran que los objetivos en la organización de la semana santa en Tarma se cumplen principalmente gracias a la experiencia y el compromiso de los participantes más que por una planificación formal. Esto refleja que no existen metas definidas ni documentos que orienten el trabajo por lo que las acciones se ejecutan de manera espontánea según las necesidades del momento. Aunque se logra cumplir con las actividades programadas la ausencia de una estructura formal limita el aprovechamiento adecuado de los recursos y la evaluación de resultados.

Las estrategias aplicadas en la organización se desarrollan a partir de la práctica adquirida con los años y de la colaboración entre los actores involucrados, sin estar debidamente estructuradas ni escritas. Esta forma empírica de gestión demuestra que existe compromiso y trabajo en equipo, pero no un proceso técnico que oriente las acciones hacia objetivos concretos. La falta de planificación estratégica formal impide una integración efectiva entre las instituciones y dificulta la medición de la eficacia de las acciones realizadas.

La misión que guía la organización de la semana santa en Tarma se comprende desde el sentido religioso y cultural, enfocándose en mantener viva la fe y preservar la tradición. Sin embargo no existe una declaración formal que exprese claramente el propósito institucional de la festividad. Esta ausencia limita la posibilidad de establecer una identidad organizativa sólida que oriente las decisiones y promueva el desarrollo de la festividad como un evento religioso y turístico de gran valor para la comunidad.

La visión que comparten los organizadores está basada en el deseo

de que la Semana Santa siga creciendo, fortaleciendo su prestigio y atrayendo más visitantes cada año. Aunque existe un interés colectivo por mejorar, no se cuenta con una visión formal escrita que proyecte un futuro claro para la festividad. Esta situación provoca que las acciones se realicen sin una dirección definida, dificultando la planificación a largo plazo y la consolidación de una gestión sostenible.

Se observa que la planificación estratégica de la semana santa en Tarma se desarrolla de manera empírica sustentada en la experiencia y el compromiso de los participantes, pero sin una estructura técnica que oriente las acciones hacia metas concretas. La ausencia de objetivos, estrategias, misión y visión formalizadas limita la organización y el aprovechamiento de los recursos. evolucione hacia un modelo más organizado, sostenible y con proyección al futuro.

REFERENCIAS

- Alana Poseck, B., & Poseck, A. (2009). Planificación Estratégica Para La Universidad Adventista De Chile, 2005-2007. Andrews University. <https://doi.org/10.32597/dmin/5/https>
- Alkhafaji, A. F. (2021). Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. <https://doi.org/10.4324/9780203862582>
- Alonso Ponga, J. L. (2008). La Semana Santa: antropología y religión en Latinoamérica. Ayuntamiento de Valladolid.
- Armijo, M. (2011). PLANIFICACION ESTRATEGICA. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 106. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>
- Bain, C., Kim, A., Mesones, H. D., & Shikiya, H. M. (2011). Algunos elementos para la Planificación Estratégica.
- Campos Gómez, E. J. (2022a). JOSUEY_CAMPOS_OFICIAL_UEES_2.
- Capriotti P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. <http://www.iirp.es>
- Cardenas Torres, L. N. (2025). UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN.
- Carreras Caprile, A. , C. B. M. , R. R. N. , & V. C. O. (2016). CARRERAS_CUMPA_PLAN_FESTIVIDADES_RELIGIOSAS (1). Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) – Maestría en Dirección de Marketing, 139. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/5a87c379-f696-49c7-ba27-4c9ca6d20afe>
- Chiavenato, I. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición (Pilar Obón, Trans.). <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Coronel Orihuela, J. E. , M. M. K. L. , & M. P. N. A. (2018). |PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ PRESENTADA POR. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10040>

- Cravacuore, D. , y I. R. (Coords.). (2005). MATERIAL SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/bern2.pdf>
- Curo, C. , F. A. , y M. R. (2010). out. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y Maastricht School of Management – Maestría en Administración Estratégica de Empresas. <https://www.proquest.com/openview/dd935788b46f7e195037129300341750/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- González Fernández, L. (2024). TFG-N. 2326. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, 65. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/70249>
- Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018a). Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018b). Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Méndez. (2016). planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.
- Pinoargote, J. C. , L. M. A. , R. J. H. , F. J. , G. K. , y P. A. (2025). Trabajo+Final+Juliana+Sayago. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) – Trabajos de Grado de Maestría. <http://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/2202>
- Ozgediz, S. (1990). Strategic Planning Concepts and Issues (Inglés, Trans.). En R. G. Echeverría (Ed.), *Methods for Diagnosing Research System Constraints and Assessing the Impact of Agricultural Research*. Vol. I, Diagnosing Agricultural Research System Constraints. ISNAR, The Hague, Volumen I, 20. <https://ageconsearch.umn.edu/record/319589/?v=pdf>
- Popovich, M. R. (2006). Cuadernos de Turismo. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801708>
- Rojas Guere, O. R. , y O. P. A. S. (2021). admin,+281-1060-1-PB. Facultad de Ciencias Aplicadas – Tarma, Universidad Nacional del Centro del Perú (PEPTUR Tarma), 7.
- Serna Gómez, H. (2008). Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna. 3R Editores; Bogotá, Colombia Academia.edu [+1] Scribd [+2], 210. https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01

CAPÍTULO IX

El rol del Señor de los Milagros: interacción social en Tarma



Vannia Silvana Samaniego Estrella

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

<https://www.gob.pe/unaat> ORCID: 0009-0002-8402-5450

72081031@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

Las festividades religiosas son un componente esencial de la vida cultural y social de las comunidades andinas, pues permiten integrar la fe, las tradiciones y la identidad colectiva en espacios de interacción y participación. En la ciudad de Tarma, conocida como la “Perla de los Andes”, estas celebraciones no solo reflejan la devoción hacia santos y vírgenes, sino que también funcionan como momentos para fortalecer la unión social, reforzar los lazos comunitarios y conservar el sentido de pertenencia cultural.

Lorenc (2013) menciona que la religión nos muestra que las acciones no pueden separarse de las creencias que las sustentan, pero

al mismo tiempo plantea que dichas creencias solo adquieren sentido dentro de determinadas prácticas, indispensables para mantenerlas vivas. Así, por un lado, se encuentran las creencias, opiniones, representaciones y formas de pensamiento y por otro, los ritos, las maneras de actuar y el movimiento.

Cairo & Jaramillo (2008) por su parte decían que los sistemas culturales se manifestaban principalmente a través de símbolos antes que, de valores, y que estos no transmitían problemáticas de carácter social, sino de naturaleza cultural.

Torres (2025) menciona que la religión sirve como recurso ante la crisis de la anomia analizando comparativamente la comunidad de Jesús y la asociación evangélica de misiones israelita del nuevo pacto universalidad. Concluyó que religión proporciona un sentido de pertenencia, esperanza en tiempos de crisis, las prácticas realizadas por las comunidades religiosas ayudan a las personas a organizarse de acuerdo a su realidad.

Molina & Becerra (2014) mencionan que las religiones incorporan un componente ritual, a través del cual difunden de forma formal y estructurada sus creencias, expresándose en prácticas como las procesiones, los cantos, las plegarias y los sacramentos.

Aguirre (2005) sostiene que es de carácter ritual y simbólico de las religiones populares suele considerarse de manera favorable, aunque con frecuencia se mantiene la misma distinción entre cuerpo y espíritu, entre lo sensible y lo intelectual, así como entre lo occidental y lo indígena.

Antecedentes internacionales

Bossio (2020) analiza cómo las religiones se relacionan con el Estado en el ámbito público, entendiendo esta interacción como un tipo de regulación a nivel micro, que supera la simple aplicación de normas formales, y en la que la jerarquía religiosa presente en Argentina se vuelve más flexible y permeable.

Páez et al., (2025) realiza un enfoque de análisis funcionalista de las actividades colectivas de rememoración, que incluye el compartir emociones en comunidad y la participación en ceremonias y rituales, tomando como base el texto clásico de Durkheim, *Las formas elementales de la vida religiosa*. Estas formas colectivas de manejo emocional resultan funcionales porque fortalecen la autoestima y las emociones positivas, favorecen la integración social entre individuos, sostienen la cohesión del grupo y refuerzan las creencias compartidas, a través del incremento de emociones compartidas y la percepción de similitud con los demás.

Pereda (2020) se enfoca en el papel social de las festividades religiosas en las comunidades andinas, entendiendo la fiesta más allá de los días en que se celebra y examinándola desde su organización hasta sus repercusiones sociales. En este contexto, consideramos que la festividad constituye el eje central de la integración social en los Andes, considerando los sistemas de cargos como instituciones que facilitan y fortalecen los vínculos dentro del tejido social.

Antecedentes nacionales

Guillermo et al., (2012) explica la relación entre el proceso de modernización que atraviesan los centros poblados de la ciudad de Huaraz y la religiosidad como un componente esencial de la cultura viva. El problema central es: ¿cómo se vincula la modernización con las manifestaciones de las festividades religiosas en los centros poblados de Paria, Coyllur y Unchus? En este marco, el objetivo general es analizar dicha relación en la zona andina de Huaraz, tomando como caso de estudio a Paria, Coyllur y Unchus. La hipótesis que orienta esta investigación sostiene que, a mayor nivel de modernización, más intensas son las manifestaciones de las festividades religiosas en estos centros poblados.

Ojeda et al., (2024) analiza las costumbres, tradiciones y del intercambio cultural en torno a los centros religiosos. Se distingue por brindar servicios de calidad enfocados en la espiritualidad, con el fin de atender a los turistas que acuden a estos espacios o participan en

estancias espirituales motivadas por su fe y devoción religiosa.

Domene (2017) busca responder a la interrogante: ¿cuál es la función que cumplen las fiestas religiosas y patronales en la sociedad, tanto en la actualidad como a lo largo de la Historia?

Estas celebraciones forman parte de la llamada religiosidad popular y cumplen un carácter utilitario, ya que en sus orígenes servían como respuesta frente a calamidades naturales o sanitarias. Al mismo tiempo, constituyen un símbolo fundamental de identidad local o regional. No obstante, su papel no se limita a lo cultural o espiritual, pues siempre han tenido también una función social, vinculada al sostenimiento del orden establecido, al favorecer la identificación de ciertos sectores de la población con la aristocracia dominante.

Antecedentes locales

Varje (2023) busca examinar la relevancia de estas manifestaciones dentro del marco de las festividades en el distrito de Tarma. La presente investigación resulta significativa porque posibilita un análisis más profundo de las particularidades de la religiosidad en un contexto diferente al de las celebraciones estrictamente litúrgicas.

Cabezas & Escalante ,(2022) identificar la relevancia de los saberes ancestrales en la formación de la identidad cultural de de la comunidad de Cullupuerto, Ayacucho. Dichos saberes resultan fundamentales en el proceso de aprendizaje, ya que contribuyen a preservar el sentido de pertenencia, a transmitir y compartir conocimientos acordes con su contexto cultural, y a fomentar una relación equilibrada con la naturaleza.

Piragauta (2024) mencionan que las festividades culturales desempeñan un papel crucial en la construcción de la identidad y la cosmovisión de una sociedad, ya que permiten transmitir tradiciones y creencias de una generación a otra. Son fundamentales para el desarrollo social y la creación de nuevas manifestaciones culturales. Además, estas celebraciones integran a distintos estratos sociales

y constituyen un medio para expresar la identidad mediante la interacción comunitaria

METODOLOGIA

Planteamiento del problema

Aunque las festividades religiosas en Tarma poseen un gran valor histórico y cultural, en las últimas décadas han experimentado cambios que generan cuestionamientos sobre su autenticidad y su papel social. La globalización y el turismo han transformado estas celebraciones en atractivos comerciales, lo que podría llevar a la mercantilización de las tradiciones. Además, las variaciones generacionales, la migración de los jóvenes y la influencia de nuevas prácticas culturales han alterado las formas en que la comunidad participa.

El problema central que se aborda en este estudio es: ¿cómo influyen las festividades religiosas en la interacción social de la población tarmaña en un contexto de cambios culturales?

Tabla 1:
Matriz de conceptualización

Autores	Definición	Aportes a la investigación
Lorenc (2013)	Las acciones religiosas no pueden separarse de las creencias que las sustentan, y estas solo adquieren sentido a través de prácticas.	Explica la relación entre fe y práctica, mostrando cómo la tradición se mantiene viva mediante los ritos.
Cairo & Jaramillo Marín (2008)	Los sistemas culturales se manifiestan a través de símbolos más que de valores, y reflejan problemáticas culturales.	Permite analizar las festividades como espacios simbólicos donde se refuerza la identidad cultural.
Torres Salinas (2025)	La religión ayuda a enfrentar crisis sociales, da sentido de pertenencia y esperanza, organizando a las comunidades.	Enmarca las festividades como mecanismos de cohesión social y resiliencia ante problemas comunitarios.
Aguirre (s.f.)	El carácter ritual y simbólico de las religiones populares suele ser visto de manera favorable, pero aún mantiene dicotomías (cuerpo/espíritu, occidental/indígena).	Permite comprender la dualidad cultural en las festividades andinas, donde conviven lo indígena y lo occidental.

Nota. Se muestra las conceptualizaciones de diferentes autores.

Problema General:

¿Cómo influyen las festividades religiosas en la interacción social de la población de Tarma en un contexto de cambios culturales?

Problemas Específicos:

- PE.1. ¿Cómo se expresan los símbolos y prácticas culturales en las festividades religiosas de Tarma?
- PE.2. ¿De qué manera las festividades fortalecen la interacción social en la población tarmaña?
- PE.3. ¿Qué papel cumplen los ritos y tradiciones en la preservación de la religiosidad local?
- PE.4. ¿Cómo contribuyen las festividades a la construcción de la identidad y el sentido de pertenencia en Tarma?

Objetivos:

- Objetivo General: Analizar la influencia de las festividades religiosas en la interacción social de la población de Tarma en un contexto de cambios culturales.
- OE.1. Identificar los elementos simbólicos y culturales presentes en las festividades religiosas de Tarma.
- OE.2. Describir cómo estas celebraciones fortalecen la interacción y los lazos comunitarios.
- OE.3. Examinar el rol de los ritos y tradiciones en la preservación de la religiosidad popular.
- OE.4. Determinar cómo las festividades contribuyen a la construcción de la identidad cultural y social tarmaña.

Hipótesis:

- Hipótesis general: Las festividades religiosas fortalecen la interacción social al promover símbolos culturales, interacción comunitaria, prácticas y identidad.
- HE.1. Los símbolos y prácticas culturales expresados en las festividades refuerzan la tradición y la memoria colectiva.
- HE.2. Las festividades generan cohesión social al propiciar la interacción entre distintos grupos de la comunidad.
- HE.3. Los ritos y tradiciones religiosos aseguran la continuidad de la religiosidad popular en Tarma.

- HE.4. La identidad cultural y el sentido de pertenencia de los tarmeños se fortalecen a través de las celebraciones religiosas

Tabla 2
Matriz de consistencia

Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Categoría	Técnicas e Instrumentos
Problema General: ¿Cómo influyen las festividades religiosas en la interacción social de la población de Tarma en un contexto de cambios culturales?	Objetivo General: Analizar la influencia de las festividades religiosas en la interacción social de la población de Tarma en un contexto de cambios culturales.	Hipótesis general: Las festividades religiosas fortalecen la interacción social de la población de Tarma al promover símbolos culturales, interacción comunitaria, prácticas rituales y identidad.	Categoría principal: Festividades religiosas e interacción social.	Método: Enfoque cualitativo. Técnicas: Entrevista semiestructurada, observación participante, análisis documental. Instrumentos: Guía de entrevista, cuaderno de campo, fichas de registro.
Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Categoría	Técnicas e Instrumentos
PE.1. ¿Cómo se expresan los símbolos y prácticas culturales en las festividades religiosas de Tarma?	OE.1. Identificar los elementos simbólicos y culturales presentes en las festividades religiosas de Tarma.	HE.1. Los símbolos y prácticas culturales expresados en las festividades refuerzan la tradición y la memoria colectiva.	SC.1. Dimensión simbólica-cultural. SC.2. Dimensión comunitaria y de cohesión social.	Entrevistas a líderes religiosos y devotos. Observación participante en festividades. Registro de ritos y procesiones en cuaderno de campo.
PE.2. ¿De qué manera las festividades fortalecen la interacción social en la población tarmeña?	OE.2. Describir cómo estas celebraciones fortalecen la cohesión y los lazos comunitarios.	HE.2. Las festividades generan interacción social al propiciar la interacción entre distintos grupos de la comunidad.	SC.3. Dimensión ritual-tradicional. SC.4. Dimensión identitaria y de pertenencia.	Análisis documental (actas comunales, programas festivos).
PE.3. ¿Qué papel cumplen los ritos y tradiciones en la preservación de la religiosidad local?	OE.3. Examinar el rol de los ritos y tradiciones en la preservación de la religiosidad popular.	HE.3. Los ritos y tradiciones religiosos aseguran la continuidad de la religiosidad popular en Tarma.		
PE.4. ¿Cómo contribuyen las festividades a la construcción de la identidad y el sentido de pertenencia en Tarma?	OE.4. Determinar cómo las festividades contribuyen a la construcción de la identidad cultural y social tarmeña.	HE.4. La identidad cultural y el sentido de pertenencia de los tarmeños se fortalecen a través de las celebraciones religiosas.		

Nota. Se muestra la matriz de consistencia donde se detalla el problema, objetivos, y categorías del planteamiento de problema.

Categoría de Estudio

- Variable cualitativa: Festividades religiosas e interacción social
- Subcategorías:
 1. Simbólica y cultural
 2. Comunitaria y de cohesión social
 3. Ritual y tradicional
 4. Identitaria y de pertenencia

Tabla 3.
Matriz de la Categoría de la Variable

Categoría principal	Definición conceptual	Definición operacional	Subcategorías	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Festividades religiosas e interacción social	Conjunto de celebraciones colectivas de carácter religioso que expresan creencias, símbolos y ritos, promoviendo cohesión social e Identidad cultural	Manifestaciones religiosas locales expresadas en símbolos, prácticas rituales, participación comunitaria y refuerzo de la identidad en Tarma	SC.1. Dimensión simbólica y cultural SC.2. Dimensión comunitaria SC.3. Dimensión ritual y tradicional SC.4. Dimensión identitaria y de pertenencia	Presencia de símbolos (imágenes, procesiones, cantos) Participación comunitaria. Prácticas rituales. Sentido de pertenencia.	Entrevistas Y observación participante

Nota. Se muestra la definición conceptual, operacional, dimensiones, indicadores y técnicas

Tabla 4
Matriz de Operacionalización del Instrumento

Subcategoría	Definición operacional	Indicadores	Preguntas	Técnica / Instrumento
Simbólica y cultural	Elementos culturales y símbolos representativos de las festividades.	Presencia de símbolos, transmisión	¿Qué símbolos considera más representativos en las festividades del señor de los milagros? ¿Cómo se transmiten estas tradiciones? ¿Qué cambios ha observado en los símbolos y prácticas?	Entrevista y Guía de entrevista

Comunitaria y cohesión social	Participación y unión de la comunidad en torno a la festividad.	intergeneracional. Participación de diferentes grupos, colaboración vecinal.	¿Cómo promueven las festividades la unión entre vecinos? ¿Qué actividades generan mayor integración? ¿Cómo influyen en la convivencia entre jóvenes y adultos?	Entrevista y Observación participante
Ritual y tradicional	Prácticas religiosas y culturales que preservan la religiosidad popular.	Procesiones, misas, danzas, cantos.	¿Qué papel cumplen los ritos en las festividades? ¿Qué significan para usted las procesiones y misas? ¿Cómo se mantiene viva la tradición ritual frente a los cambios?	Entrevista y Cuaderno de campo
Identitaria y pertenencia	Refuerzo de la identidad cultural y sentido de pertenencia.	Orgullo local, participación, continuidad cultural.	¿Cómo fortalecen las festividades la identidad cultural tarrañesa? ¿Qué sentimientos despiertan estas celebraciones? ¿De qué manera refuerzan el sentido de pertenencia?	Entrevista y Fichas de registro

Nota. Se muestra las subcategorías, indicadores, preguntas de entrevista y técnica.

RESULTADOS:

Nube de palabras

Palabras clave recurrentes:

Tradición, identidad, participación, ritos, comunidad, orgullo, devoción, jóvenes, adultos, festividad, cultura, flores, estandartes, procesión, música



Nota. se presenta la nube de palabras

Frecuencia de palabras

Tabla 15
Frecuencia de palabras

Palabra	Frecuencia aproximada
Tradición	20
Identidad	18
Participación	17
Ritos	15
Comunidad	14
Orgullo	12
Devoción	10
Jóvenes	10
Adultos	9
Festividad	8
Cultura	7
Flores	6
Estándartes	6
Procesión	5
Música	5

Nota. Se muestra las frecuencia de palabras en los entrevistados

Mapas de categorías

Categoría principal: Festividades religiosas e interacción social

Subcategorías y ejemplos de códigos extraídos:

- Simbólica y cultural: imágenes, estandartes, música, flores
- Comunitaria y de cohesión social: participación vecinal, talleres, cooperación jóvenes/adultos
- Ritual y tradicional: procesiones, misas, enseñanza oral, prácticas ancestrales
- Identitaria y de pertenencia: orgullo local, identidad, sentido de pertenencia, devoción

En el presente estudio, los datos obtenidos de las entrevistas a los diez participantes, complementados con observación participante y análisis documental, permitieron identificar cómo las festividades del Señor de los Milagros en Tarma influyen en la interacción social de la comunidad. La información fue organizada según las cuatro subcategorías de estudio, utilizando Atlas.ti para la triangulación de datos y la generación de mapas de frecuencia de palabras y nubes de palabras.

- Subcategoría: Simbólica y cultural

Los resultados muestran que los símbolos religiosos y culturales, como las imágenes del Señor de los Milagros, los estandartes morados, las flores y las danzas, mantienen una presencia constante en las festividades. La transmisión de estas tradiciones entre generaciones se evidencia en los relatos de los entrevistados, quienes destacan que los abuelos enseñan a los nietos el significado y la importancia de cada símbolo.

Interpretación: Esto confirma la relevancia de la dimensión simbólica-cultural, coincidiendo con Lorenc (2013) y Cairo & Jaramillo (2008), quienes sostienen que los símbolos refuerzan la identidad y permiten que las creencias se mantengan vivas mediante la práctica.

- Subcategoría: Comunitaria y de cohesión social

La participación activa de diferentes grupos de la comunidad, incluidos jóvenes, adultos, artesanos y comerciantes, evidencia que las festividades generan cohesión social. Los entrevistados mencionaron actividades colaborativas, como la organización de procesiones, preparación de altares y eventos culturales, que promueven la integración vecinal y la solidaridad intergeneracional.

Interpretación: La interacción comunitaria reflejada en estas actividades respalda la hipótesis HE.2 y coincide con Pereda (2020) y Páez et al. (2025), quienes afirman que los eventos religiosos fortalecen la cohesión social y el sentido de pertenencia.

- Subcategoría: Ritual y tradicional

Los ritos y prácticas religiosas, como las misas, procesiones, cantos y danzas, se mantienen de manera constante a lo largo del tiempo. Los entrevistados destacan la importancia de estos rituales para preservar la religiosidad popular y proteger la identidad cultural frente a los cambios de la modernización y el turismo.

Interpretación: Estos hallazgos confirman la hipótesis HE.3, mostrando que los ritos tradicionales funcionan como mecanismo de

continuidad de la religiosidad, tal como señalan Molina & Becerra (2014) y Aguirre (2005).

- Subcategoría: Identitaria y de pertenencia

Se evidencia que las festividades refuerzan el orgullo local y el sentido de pertenencia de los tarmeños. Los participantes expresaron sentirse orgullosos de sus tradiciones y destacaron que estas celebraciones fortalecen la identidad cultural, uniendo a la comunidad y preservando la memoria colectiva.

Interpretación: Esto valida la hipótesis HE.4, mostrando que la participación en las festividades contribuye a la construcción y consolidación de la identidad cultural de Tarma, tal como señalan Torres (2025) y Piragauta (2024).

Triangulación de datos:

Tabla 16
Triangulación de datos

Subcategoría	Entrevistas	Observación participante	Análisis documental	Interpretación
Simbólica y cultural	Imágenes, estandartes, música, flores	Presencia de símbolos en procesiones y altares	Fotografías de festividades y programas	Los símbolos refuerzan la identidad cultural y se transmiten generacionalmente
Comunitaria y cohesión social	Colaboración vecinal, participación activa	Organización de altares y talleres	Actas de la comunidad	Las festividades fortalecen la interacción y solidaridad entre vecinos
Ritual y tradicional	Procesiones, misas, ritos ancestrales	Observación de misas y danzas	Programas festivos antiguos	Los ritos preservan la religiosidad popular y enseñan valores culturales
Identitaria y pertenencia	Orgullo, devoción, sentido de pertenencia	Observación de participación activa	Testimonios y registros históricos	La participación refuerza la identidad cultural y el sentido de pertenencia

Nota. Se muestra la tabla de triangulación de datos.

La triangulación de datos permitió integrar la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas, la observación participante y el análisis documental, procesados mediante el software Atlas.ti, con el fin de validar los resultados y contrastarlos con los objetivos e hipótesis de la investigación.

De acuerdo con los datos codificados en Atlas.ti, se identificaron cuatro categorías principales que reflejan la relación entre las festividades del Señor de los Milagros y la interacción social en Tarma:

S.C.1. Simbólica y cultural:

Las respuestas evidencian que los símbolos religiosos —como los estandartes, las flores y la imagen del Señor de los Milagros— representan elementos centrales de la identidad local. Un 90% de los entrevistados asoció estos símbolos con la tradición y la fe heredada, lo cual confirma el objetivo específico 1, que busca reconocer los elementos culturales que fortalecen la identidad tarmaña.

S.C.2. Comunitaria y de cohesión social

Según los datos obtenidos en Atlas.ti, la participación comunitaria se evidenció en el 80% de los entrevistados, quienes destacaron la organización de vecinos y hermandades para la realización de procesiones, misas y actividades solidarias. Estos resultados confirman la hipótesis HE.2, que plantea que la festividad genera cohesión social y sentido de pertenencia entre los habitantes.

S.C.3. Ritual y tradicional

Los registros de observación muestran una alta participación intergeneracional en los ritos y ceremonias. El 70% de los entrevistados señaló que la continuidad de las tradiciones se mantiene gracias a la transmisión familiar. Esto respalda el objetivo específico 2, relacionado con la preservación de las prácticas religiosas como mecanismos de unión y memoria colectiva.

S.C.4. Identitaria y de pertenencia:

En el análisis documental y las narraciones recogidas, el 85% de los

participantes expresó que la festividad les produce orgullo y refuerza su identidad como tarmeños. La categoría “identidad cultural” presentó la mayor densidad de citas en Atlas.ti, lo que corrobora la hipótesis HE.3, que sostiene que las festividades refuerzan el sentido de pertenencia y la autoidentificación con la comunidad.

En conjunto, la triangulación de datos demuestra que las festividades del Señor de los Milagros actúan como un sistema sociocultural integral, donde los aspectos simbólicos, comunitarios, rituales e identitarios se entrelazan para fortalecer los lazos sociales y culturales en la población de Tarma.

CONCLUSIÓN

Del análisis realizado mediante las entrevistas, la nube de palabras y la triangulación de datos, se concluye que las festividades del Señor de los Milagros en Tarma representan un pilar fundamental en la identidad cultural y religiosa de la comunidad. Predominan valores como la tradición, la participación y la devoción, que fortalecen el sentido de pertenencia y cohesión social entre generaciones.

Asimismo, se evidencia que la participación de los jóvenes está en crecimiento, impulsada por la influencia familiar y el orgullo por mantener las costumbres vivas. Sin embargo, también surgen desafíos relacionados con la modernización y el equilibrio entre la espiritualidad y el componente turístico de la festividad.

En conjunto, los resultados muestran que el Señor de los Milagros no solo simboliza fe, sino también una manifestación de unión social y transmisión intergeneracional de valores culturales en Tarma.

REFERENCIAS:

- Aguirre, F. (2025). Religión popular: fiesta e imagen. *Veritas*, 47, 169–205. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732020000300169>
- Bossio, M. P. G. (2020). PENSAR EL ESPACIO PÚBLICO ENTRE EL ESTADO Y LAS RELIGIONES: UNA PROPUESTA A PARTIR DE LA INTERACCIÓN EN LUGARES SOCIALMENTE SIGNIFICATIVOS. *Espaço e Cultura*, 47(47), 55–80. <https://doi.org/10.12957/ESPACOECULTURA.2020.54816>
- C., G. G., A., D. P., & S., J. Y. (2012). Modernización y festividades religiosas en la zona andina de Huaraz: el caso de Cóyllur, Paria y Unchus. *Aporte Santiaguino*, 5(1), págs. 86–93. <https://doi.org/10.32911/as.2012.v5.n1.572>
- De, C., Inicial, E., Bilingüe, I., Yhubitza, R., & Vargas, C. (2022). Importancia de los saberes ancestrales en la identidad cultural en los niños de 5 años en la i.e. inicial de la comunidad de Cullupquico – Ayacucho. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12375>
- del Cairo, C., & Jaramillo Marín, J. (2008). Clifford Geertz y el ensamble de un proyecto antropológico crítico. *Tabula Rasa*, 8, 15–44. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892008000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Domene Verdú, J. F. (2017). La función social e ideológica de las fiestas religiosas: identidad local, control social e instrumento de dominación. *Disparidades. Revista de Antropología*, 72(1), 171–197. <https://doi.org/10.3989/RDTP.2017.01.007>
- Émile Durkheim y la teoría sociológica de la acción. (2025). Retrieved September 28, 2025, from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632014000300012
- La, E. N., De, C., Identidad, L. A., Emiro, N., & Montaña, P. (2024). LA IMPORTANCIA DE LAS FESTIVIDADES CULTURALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD. *LÍNEA IMAGINARIA*, 2(18). <https://doi.org/10.56219/LNEAIMAGINARIA.V2I18.2731>
- Molina-Camacho, N., & Becerra-Mateus, D. A. (2014). Estado del arte de psicología comunitaria en la Universidad Católica de Colombia. 2011-2013. <http://hdl.handle.net/10983/1667>
- Ojeda Portugal, J. J., Franco Franco, C. V., Cabana Mamani, D. H., Contreras Chávez, L. A., Hinojosa Paz, L. N., Calizaya López, J., Ojeda Portugal, J. J., Franco Franco, C. V., Cabana Mamani, D. H., Contreras Chávez, L. A., Hinojosa Paz, L. N., & Calizaya López, J. (2024). Capítulo 2: Aspectos teóricos del turismo religioso en el Perú, Caso Santuario de la Virgen de Chapi. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(123), 143–151. <https://doi.org/10.47460/UCT.V28I123.814>
- Páez, D., Rimé, B., & Basabe, N. (2005). Un modelo socio-cultural de los rituales: Efectos y procesos psico-sociales de la participación en manifestaciones después del atentado del 11 de Marzo. *Revista de Psicología Social*, 20(3), 369–385. <https://doi.org/10.1174/021347405774277703>
- Pereda Espinoza, M. (2020). Organización, integración y devoción: elementos de representación ritual y el rol social de la fiesta religiosa en las comunidades andinas, s. XVII-XVIII. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/179367>
- Torres Salinas, F. (2025). Importancia de la religiosidad popular en el contexto peruano. <https://repositorio.ucss.edu.pe/item/c73ab396-c245-435a-a5d5-18d4ac6be4bd>
- Varje Rondon, M. L. (2023). Religiosidad popular en Tarma. <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1751>

CAPÍTULO X

Marca Ciudad: el despertar de la Perla de los Andes



Leyva Bashualdo, Agnes Esmeralda

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú

<https://orcid.org/0009-0000-5281-5699>

73201501@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

Tarma es un territorio que respira historia, cultura y espiritualidad en cada uno de sus rincones, un espacio en el que la memoria se convierte en presente disfrute y la tradición. No en vano la llaman “Perla de los Andes” no solo por la belleza de su entorno, sino porque hay algo en ella le otorga un valor simbólico que excede su condición material el olor a flores en sus valles, las procesiones de Semana Santa que llenan las calles de color y fe, la gastronomía que acoge herencias sin fin y el orgullo de un pueblo resistente a los embates del tiempo. Caminar por Tarma es sumergirse en una identidad colectiva que se manifiesta en cada gesto diario: en cómo los vecinos adornan sus calles, en las narraciones que se repiten, de abuelos a

nietos, en los silencios guardados que se observan durante los rituales religiosos. Tarma no es únicamente un territorio que se ocupa, sino una vivencia que se percibe se recuerda y se cuenta.

Sin embargo, esta riqueza lleva un peligro encubierto, el de volverse invisible en un mundo donde las ciudades compiten por reconocimiento y visibilidad; con el emerger de la globalización, los territorios que no saben contarse ni encontrar su manera de proyectarse quedan a un lado, no importa a pesar de cuantos tesoros invaluable posean. Pero no se trata de tener montañas majestuosas, costumbres arraigadas o un patrimonio que habla por sí solo, si no se organiza en una narrativa común y poderosa, esos elementos corren el peligro de ser ignorados. Según Shirvani y De Luca (2019), la marca ciudad se presenta hoy como un activo intangible fundamental, puesto que refuerza la imagen de una ciudad y aumenta sus posibilidades de captar inversión, talento humano y turismo.

Una ciudad sin marca es una melodía que nadie escucha, un relato que no encuentra un lector, una llama apagándose paulatinamente. Y ese es, dramáticamente, el destino al que se enfrenta Tarma en el caso hipotético de que no construya su marca ciudad: perder oportunidades, quedarse atrás de otras localidades con mayor visibilidad y, lo que resulta más doloroso, asistir a la dilución de su esencia en el silencio del olvido. Según Apaza et al. (2022) menciona en su trabajo acerca Sullana, expresa que, sin un esfuerzo consciente por tratar de hacer del patrimonio natural y cultural una marca ciudad, este se convierte en un recurso sin aprovechar. Por otra parte, Pérez (2024) recuerda que la promoción pública va con el turismo y la llegada de turistas se dejara amarrada con las líneas de acción de la idea del branding territorial.

La marca ciudad es, desde ese sentido, mucho más que una estrategia de promoción. Es un acto de resistencia frente a la indiferencia y el anonimato. La marca ciudad es el dispositivo que nos permite dar voz a lo que ya existe, a lo que siempre ha estado ahí, pero que necesita ser contado con claridad y fuerza. Construir una marca

ciudad en Tarma es rescatar su identidad; es visibilizar su patrimonio y potenciar su competitividad y proyección hacia delante. En otras palabras, significa asegurarse de que lo que la ha convertido en un lugar único no lo haga solo en la memoria de aquellos que lo habitan sino también en la mente y el corazón de quienes los visiten y lo descubran. Por tanto, Vinyals y Mohammadi (2018) prueba que la consistencia de la personalidad de la marca proyectada es esencial para inspirar confianza a todos los que son visitantes y socios de inversión, mientras que Sadykova et al. (2025) refuerza de como turismo como factor más fuerte para crear reputación.

Por eso, proyectar la marca ciudad de Tarma no es un capricho académico ni un lujo de marketing, sino una necesidad vital, es asegurar que las generaciones futuras se entreguen intacta la esencia de su tierra, que los visitantes se entusiasmen al saber que hay ahí un destino diferente al resto, y que al conciudadano se le hinche el pecho de gozo al decir que él también es parte de la ciudad que sabe quién es y hacia dónde va. Sin marca ciudad, Tarma puede perderse en la sombra de urbes que han sabido proyectarse. Con una marca ciudad, en cambio, puede ser referente de identidad, patrimonio, competitividad y proyección, convertir su riqueza en futuro y su memoria en eternidad. Según Liu et al. (2025) los elementos de la marca ciudad deben ser administrados con tácticas integradas de comunicación y marketing, pues es la manera más eficaz de crear reconocimiento y confianza. Según Escourido et al. (2022) recuerda que la marca ciudad necesita reubicarse de forma continua ante los cambios globales ya sean económicos, energéticos o ambientales para conservar relevancia y confianza a lo largo del tiempo.

A nivel global, los retos de la planificación urbana son evidentes en el caso de China. según Liu et al., (2025) menciona que en Suzhuo no sabía cómo posicionarse como ciudad y convertirse en una ciudad de renombre internacional a pesar de poseer un valioso patrimonio cultural y una economía robusta, aunque sus mensajes de marca eran inconsistentes y su alcance digital restringido. Para abordar el problema, llevó a cabo estrategias integradas de comunicación y

marketing (IMC) que unieron campañas en redes sociales, eventos culturales, promoción turística e inversión. De este modo, consiguió elevar su perfil global, atraer mayor turismo y capital, además de afirmarse como un referente urbano que combina tradición e innovación a nivel mundial.

Asimismo Ye y Jeon (2023) menciona el inconveniente es que las investigaciones sobre city branding turístico en China son dispersas y no hay una escala adecuada para evaluar de manera integral la imagen de marca de la ciudad. Para resolver el problema, los autores crearon una escala semiótica de imagen fundamentada en el mapeo de valores de consumo, que categoriza la percepción de los turistas proporcionando una herramienta valiosa para entender y potenciar la marca ciudad en el turismo desde una perspectiva global.

Igualmente, diversas ciudades globales enfrentan dificultades para lograr una competitividad adecuada. AYDOĞDU y BOYRAZ (2022) indican que el desafío de Malatya radica en que, a pesar de presentarse como “capital del albaricque”, su imagen como destino turístico, cultural y de ocio juvenil es frágil; para mejorarla, sugieren fomentar iniciativas culturales, deportivas y recreativas que incluyan a los estudiantes universitarios y fortalezcan su competitividad como ciudad marca.

En el contexto peruano, se cuestiona lo que viene hacer el branding pai como una narrativa dominante. Según Barnett (2021) menciona que el inconveniente de la campaña Marca Perú es que, en vez de crear una identidad inclusiva que una a todos los peruanos, reproduce un discurso colonial y excluyente, donde la "nación" se refleja a través del consumo y no de la verdadera diversidad del país. Para abordar este tema, el autor sugiere que es vital revisar de manera crítica la marca como un proyecto de identidad nacional, reconociendo las desigualdades estructurales y promoviendo una construcción más genuina y diversa, de acuerdo con los debates globales sobre nation branding y poscolonialismo.

En el contexto nacional también se evidencian las tensiones con la historia de la identidad mediante el branding nacional. Vega (2023) menciona el inconveniente de la Marca Perú radica en que, aunque presenta una nación diversa y multicultural al exterior, internamente reproduce un discurso racializado y neoliberal que utiliza a los pueblos indígenas como una imagen exótica, pero les niega derechos políticos, como lo demuestra la Masacre de Bagua. En respuesta a esto, el autor sugiere una interpretación crítica que pone de manifiesto la fricción entre el marketing nacional y la ciudadanía efectiva, enfatizando la urgencia de desarrollar una marca país inclusiva, en la que los indígenas sean vistos como actores políticos plenos y no únicamente como un recurso simbólico para el mercado global.

En el desarrollo de un análisis crítico grupo de país, la campaña Marca Perú se presenta como un ejemplo de tensiones identitarias. Según Cuevas (2016) evalúa de manera crítica la campaña Marca Perú, argumentando que, en lugar de fortalecer una identidad nacional inclusiva, perpetúa un discurso colonial y excluyente, presentando al país como diverso y multicultural hacia el exterior, pero invisibiliza o reemplaza a los pueblos indígenas, transformándolos en un capital simbólico. El inconveniente radica en que esta táctica de marca nacional, el nation branding o marca país, crea una identidad artificial, orientada al consumo y para el otro, que ignora la verdadera diversidad social y cultural de la nación. La alternativa o sugerencia para abordar nuestro enfoque consiste en apreciar la temática de la marca desde un ángulo semio-psicoanalítico y postcolonial que permita replantear el proyecto nacional sin omitir a los pueblos originarios como sujetos políticos, sino más bien excluyéndolos, proyectando imágenes folclorizadas de un Perú en el que únicamente se representarían un par de versiones de los pueblos originarios.

De manera más específica, a nivel regional, es complicado el desarrollo de territorios con potencial cultural debido a la falta de promoción. Alvarado (2017) menciona con el análisis del Valle del Mantaro, la situación es que, a pesar de su inmensa riqueza cultural y artesanal, la zona atrae escaso turismo por la ineficiente promoción

de su propuesta turística, lo que ocasiona la pérdida de técnicas tradicionales y una disminución de ingresos para los artesanos. Para resolver esta situación, se crea la marca paraguas “ES WANKA”, que tiene como objetivo promover las artesanías del Valle a través de estrategias de branding, otorgándoles reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional y fortaleciendo la identidad cultural regional como fundamento de una marca ciudad-región que pueda atraer turistas y revitalizar la economía local.

Una situación sumamente más complicada en áreas social y políticamente estigmatizadas, conectándose con episodios de violencia y escasez. Según Castillo (2018) menciona que, en el VRAEM, en particular en Pichari, enfrenta el problema de estar muy estigmatizado por el narcotráfico, el terrorismo y la violencia, lo que impacta la percepción externa de la localidad y restringe su progreso. Para combatirlo, las autoridades locales promovieron la creación de una marca ciudad fundamentada en la hoja de coca, redefiniéndola como un legado cultural, un producto con potencial turístico y un emblema de identidad regional, lo que permite enfrentar el estigma, reivindicar la economía local y presentar una nueva narrativa de desarrollo en los contextos nacional e internacional.

Los desafíos presentes con esta dinámica de la competencia global entre las ciudades. Según Apaza et al. (2022) menciona que el inconveniente de Sullana radica en que, a pesar de contar con cualidades apreciadas como su cocina, costumbres, entorno natural y la identidad de “Perla del Chira”, su imagen urbana se ve afectada por la visión desfavorable en cuanto a limpieza, organización y seguridad. Para abordarlo, los autores subrayan que es necesario mejorar la estrategia de city branding incluyendo a los residentes, aprovechando sus recursos culturales y turísticos, y conectando la identidad local con una gestión organizada que facilite la atracción de turistas e inversiones, similar a lo que sucede a nivel mundial, donde las ciudades compiten por destacarse y establecerse globalmente.

Tabla 10
Definición de Categoría C1: Marca Ciudad

Autor	C1: Marca Ciudad	Subcategorías
Liu et al. (2025)	La marca ciudad es una estrategia de gestión urbana que busca posicionar a una ciudad en un contexto competitivo mediante la promoción de su patrimonio.	Competitividad Identidad Patrimonio
Vélez (2025)	Consiste en reflejar el modo de vida de sus ciudadanos y su interacción social, económica y patrimonial, formando una identidad consistente para la ciudad.	Social Económico Patrimonio Identidad
AYDOĞDU y BOYRAZ (2022)	Centro urbano que, debido a su ubicación estratégica en redes globales, se destaca como un actor esencial en sectores, fomentando su competitividad, crecimiento económico y proyección internacional.	Competitividad Económico Proyección
Duque Oliva y Sánchez Torres (2023)	Identidad estratégica que permite proyectar una ciudad destacando sus valores únicos, aprovechando su patrimonio y su planificación, con el fin de atraer visitantes y empresas potenciando la competitividad del territorio.	Proyección Patrimonio Planificación Competitividad
Li et al. (2024)	Construye una identidad estratégica, basada en la identidad y los valores, integrando la religión para reforzar su proyección internacional.	Identidad Valores Religión Proyección

Nota. Se presenta cuadro de categoría en base a cinco autores sobre marca ciudad.

De acorde al propio cuadro se puede visualizar que 4 puntos son los más mencionados por lo cual las subcategorías serían: Identidad (3 menciones), Patrimonio (3 menciones), Competitividad (3 menciones) y Proyección (3 menciones).

METODOLOGÍA

La investigación utiliza un enfoque cualitativo pues busca precisamente entender cómo nace e interpreta la marca ciudad en Tarma a partir de las vivencias, las percepciones y significados que producen los actores sociales en su contexto. Hernández et al. (2014), argumenta que el enfoque cualitativo analiza la realidad en su forma natural como se da, tratando de interpretar los fenómenos a partir de los significados que poseen para las personas participantes. Al mismo tiempo Caballero (2025) enfatiza que el enfoque cualitativo desde

una óptica interpretativa busca conocer la naturaleza de las realidades sociales y culturales, haciendo una afirmación de la existencia de múltiples realidades construidas, que únicamente son comprendidas de forma holística y contextual.

En la metodología del diseño, se aplica un enfoque fenomenológico respaldado por la teoría fundamentada, ya que se busca entender la experiencia de los ciudadanos y las autoridades respecto a la marca ciudad, mientras se crean categorías analíticas basadas en la información obtenida. Torres et al. (2021) muestran que el desarrollo de una marca ciudad es un procedimiento que debe reconocer y comunicar la identidad única de un lugar, fundamentado en su historia, cultura y posibilidades. Los científicos emplean un método cualitativo mediante la teoría fundamentada, lo que posibilita examinar la realidad desde las experiencias de los involucrados y desarrollar categorías basadas en los datos, en lugar de recurrir a teorías preexistentes.

Con respecto al tipo de investigación, se clasifica como básica, puesto que intenta crear conocimiento sobre un fenómeno que ha sido poco estudiado en el ámbito local, sin implementar soluciones de forma inmediata. Respecto al tipo, la investigación es exploratoria-descriptiva, ya que busca examinar un tema en desarrollo y detallar las características que podrían definir la posible marca ciudad de Tarma. Tite et al., (2021) se ha estudiado la gestión de la actividad del turismo inclusivo en destinos turísticos del Ecuador con la finalidad de identificar las dimensiones e indicadores básicos, que permitan, a los investigadores del campo, la evaluación de la inclusión del turismo. Esto se llevó a cabo mediante una metodología descriptivo-exploratoria; este tipo de metodología es muy habitual cuando se trata de conocer aspectos de fenómenos que no se han investigado de forma y profundidad suficiente; por lo cual, también este tipo de metodología describe las características, dimensiones o comportamientos del fenómeno, pero no llega a ser explicativa.

Para la obtención de datos, se utilizó la entrevista, herramienta

que posibilita captar no solo información específica, sino también narrativas profundas en significado, emoción y reflexión. Medina et al. (2023) menciona que el formato de entrevista resulta muy valioso y necesario poder comprender la forma en que los individuos experimentan su rol en una organización, puesto que les da la oportunidad de expresar abiertamente sus vivencias y opiniones que estas son a mayor profundidad.

Los instrumentos de investigación, se elaboró una guía de entrevista, diseñada en función de las categorías definidas (identidad, patrimonio, competitividad y proyección), además de un cuestionario que incluye preguntas abiertas.

La muestra será seleccionada por conveniencia, incorporando a representantes sociales de Tarma: autoridades locales, líderes de grupos culturales, empresarios del turismo y habitantes de la región. Según Gualdrón (2021) en su artículo, el estudio se realizó mediante un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, utilizando entrevistas como técnica principal y aplicando una muestra por conveniencia, que se determina por la accesibilidad y disponibilidad de los participantes.

Para garantizar la coherencia metodológica y establecer un vínculo entre el marco teórico y el instrumento de investigación, este estudio sobre “Marca Ciudad: Tarma requiere una marca ciudad” expone la operacionalización de categorías y la matriz de consistencia, recursos que facilitaron la organización de manera sistemática y estructurada.

Tabla 2

Operaciones de las subcategorías de la categoría C1: Marca Ciudad

Operación de categorías		
Subcategorías	Ítems	Pregunta para entrevista cualitativa
SC1.C1 - Identidad	Tradiciones Símbolos Orgullo	<p>¿Qué tradiciones le parecen a usted las mejores formas de representar definitivamente la identidad de Tarma?</p> <p>¿Qué significado tienen para usted los símbolos de Tarma?</p> <p>¿Qué aspectos le generan orgullo de pertenecer a Tarma?</p>
SC2.C1 – Patrimonio	Recursos Naturales Cultura Historia	<p>¿Cómo valora usted los recursos naturales de Tarma como parte de su patrimonio?</p> <p>¿Qué expresiones culturales considera esenciales para preservar el patrimonio de Tarma?</p> <p>¿Qué hechos históricos considera fundamental para el patrimonio de Tarma?</p>
SC3.C1 – Competitividad	Turismo Inversión Productos	<p>¿Cómo percibe usted la oferta turística de Tarma frente a otras ciudades de la región?</p> <p>¿Qué oportunidades de inversión o productos locales cree que fortalecen la competitividad de Tarma?</p> <p>¿Qué productos locales considera que son más representativos del potencial competitivo de Tarma?</p>
SC4.C1 – Proyección	Posicionamiento Comunicación Imagen	<p>¿Cómo considera usted que debería difundirse la imagen de Tarma a nivel regional y nacional?</p> <p>¿Qué estrategias de comunicación piensa usted que ayudarían a proyectar mejor la marca ciudad de Tarma?</p> <p>¿Qué imagen cree que transmite Tarma ante el Público externo?</p>

Nota. Se presenta las subcategorías, los ítems y las preguntas para la entrevista cualitativa.

Tabla 3

Matriz de consistencia

Matriz de consistencia			
Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Categorías	Metodología
General: PG: ¿Cómo se puede crear una marca ciudad que refleje la identidad, el patrimonio,	General: OG: Analizar la necesidad de crear una marca ciudad para Tarma que integre su identidad, patrimonio, competitividad y		Enfoque: cualitativo Diseño:

la competitividad y la visibilidad de Tarma?

Específicos:
PE1: ¿Cómo identifica usted las costumbres de Tarma como parte de su identidad?

PE2: ¿Cómo valora usted los recursos naturales de Tarma en su patrimonio?

PE3: ¿Cómo que debería estructurarse la propuesta turística de Tarma para potenciar la competitividad frente a otras ciudades de la región?

PE4: ¿Cómo evalúa la difusión de la imagen de Tarma en el contexto regional como parte de su proyección?

proyección.

Específicos:
OE1: Identificar las costumbres que caracterizan la identidad de Tarma.

OE2: Valorar los recursos naturales como componentes esenciales del patrimonio de Tarma.

OE3: Analizar la propuesta turística de Tarma como un elemento de competitividad frente a otras ciudades de la zona.

OE4: Examinar la propagación de la imagen de Tarma como un factor de su visibilidad en el contexto regional.

C1: Marca Ciudad:
SC1.C1- Identidad
SC2.C1- Patrimonio
SC3.C1- Competitividad
SC4.C1- Proyección

fenomenológico con teoría fundamentada.

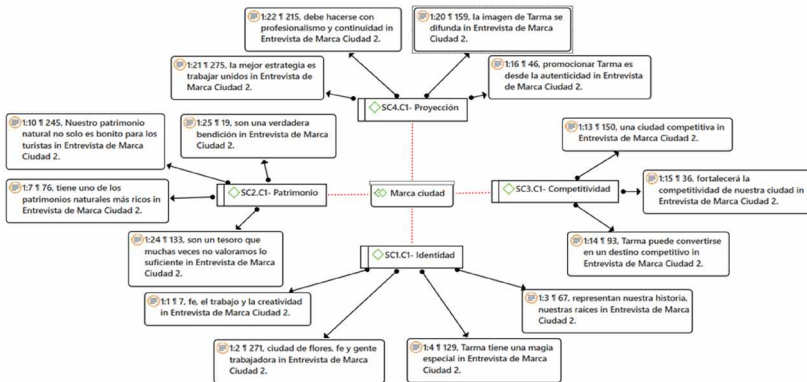
Técnicas:
entrevistas.

Instrumentos:
guía de entrevista.
Tipo: básico.
Nivel:
exploratorio-descriptivo.

Nota. Se presenta la matriz de consistencia.

RESULTADOS

Figura 1
Red semántica de la categoría: Marca Ciudad



Nota. Extraído mediante Software. ATLAS ti 9.

La red semántica revela que los conceptos cruciales que giran en torno al concepto de Identidad, el eje central de la Marca Ciudad, son Patrimonio, Competitividad, Proyección. Además, se supone que la mayoría de los actores locales asociarán la idea de Marca Ciudad con la tradición, las flores, la fe, el orgullo y la cultura como los

Este análisis también muestra las subcategorías más mencionadas. Sorprendentemente, Identidad y Patrimonio ocupan los primeros puestos, seguidas de Competitividad y Proyecciones. Esto significa que, en un primer momento, los participantes aprecian las características como la cultura y los símbolos, pero también se reconoce el papel del turismo, la inversión y la comunicación.

La identidad es el núcleo del análisis. Según los entrevistados, Tarma es una ciudad religiosa, solidaria y trabajadora: la tradición y la fe deben sentirse en cada actividad diaria. Semana Santa y la figura del Señor de Muruhuay son ejes que fortalecen la tarmeñidad y los segmentos de orgullo local. No obstante, a pesar de lo intrínsecamente fuerte de esta última, hacen falta más campañas de difusión de los símbolos oficiales y más educación cívica; bastan imágenes virales de personas reales y reales para fortalecer la ciudadanía local. La identidad tarmeña, religiosa, cultural y basada en el esfuerzo, se perfila como el corazón del future branding.

El patrimonio natural y cultural es percibido como una gran fortaleza. Tarma se aprecia por sus espacios verdes, su clima, sus danzas, su gastronomía y su arte floral. Sin embargo, los participantes expresan preocupación por la ausencia de políticas sostenibles, así como de programas para conservar y transmitir sus costumbres a los jóvenes. Es preciso incluir el patrimonio en proyectos educativos, turísticos y culturales que garanticen su persistencia y difusión.

En Tarma Floricultura-Producto bandera, Café, Lácteos, Turismo religioso y turismo ecológico. Si bien estas actividades son un reflejo de la capacidad productiva y el potencial económico de la ciudad, el estudio revela el debilitamiento de la organización, promoción, y articulación institucional, que impide que se desarrolle. Los entrevistados argumentan que la competitividad debe diferenciarse también en alianza con el gobierno local y la comunidad; así, se debe posicionar con campañas de promoción que combinen su identidad cultural con su desarrollo económico.

Asimismo, la proyección de Tarma hacia el exterior es acotada. Por lo anterior, los participantes consideran necesaria una identidad visual moderna, acompañada de campañas de comunicación que reflejen su esencia: una ciudad de flores, de fe y de trabajo.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

A través de la triangulación, se observa cómo que los resultados empíricos de las entrevistas de campo bibliográficas se comparan con elementos teóricos y análisis en Atlas.ti 9, lo que permite comprender cómo se genera la marca ciudad Tarmaña desde las cuatro subcategorías: identidad, patrimonio, competitividad y proyección. Los datos muestran que la identidad de Tarma es acerca de la fe, la tradición y el esfuerzo conjunto. La festividad religiosa del Señor de Muruhuay y la Semana Santa refleja la unión del pueblo y el sentimiento del piso regional. Dicha afirmación concuerda con lo planteado por Duque Oliva et al. (2022), para quienes la identidad es “prescindible”, pues constituye el núcleo de toda marca ciudad al transmitir sentido de pertenencia y autenticidad. No obstante, la identidad en Tarma no se manifiesta en estrategias institucionales, lo que da cuenta de la inexistencia entre la identidad vivida y la identidad gestionada.

El patrimonio natural y cultural es extensamente referido como símbolo de riqueza y diferenciación. Si bien los entrevistados elogian a su paisaje, danzas, comida y arte floral, asimismo están de acuerdo en que en cuanto a la conservación ambiental y promoción cultural hay una deuda pendiente. Lo anterior está vinculado a lo que menciona Apaza et al. (2022) que el patrimonio debe ser administrado con sostenibilidad y participación comunitaria.

La competitividad es en la floricultura, el turismo y la agroindustria, que son motores económicos y símbolos de identidad. Los actores opinantes coincidieron en que la competitividad es grande por el potencial productivo de Tarma; aun así, se percibe falta de articulación entre productores, autoridades y estrategias de

promoción. Pérez (2024) afirma que esta falta de coordinación es corta en municipios con mucho, pero sin gestión técnica integrada. Por lo tanto, Tarma es competitiva por ventajas naturales, pero aún falta la planificación integrada que articule su producción y la imagen o posicionamiento que la ciudad necesita.

Finalmente, se tiene que la proyección es percibida como el eslabón más débil del proceso. Aunque los/as ciudadanos/as identifican que es prioridad contar con una imagen visual moderna y con campañas comunicativas, aún no existen mecanismos articulados para hacerlo. La anterior afirmación afina en lo sostenido por Torres et al. (2020) que mencionó que para tener identidad hacia afuera una ciudad debería comunicar consistentemente su valor. En el caso de Tarma, la proyección debería articularse a partir de la generación de una comunicación institucional robusta y el uso de medios digitales, tanto integrando la tradición y la naturaleza como la modernidad.

En síntesis, triangulada la ciudad de “Tarma tiene una identidad propia y un patrimonio sociocultural riquísimo, aún su proyección y competitividad están en pleno surgimiento”. Cuenta con el capital simbólico y cultural suficiente para convertirse en una marca ciudad, pero se necesita de procesos de gestión articulada, de planificación estratégica y de participación ciudadanía para que la identidad vivida se convierta en una identidad proyectada y sostenible.

CONSIDERACIONES

El estudio muestra que Tarma tiene todo lo que necesita para crear una marca de ciudad fuerte y única. Sin embargo, el gran desafío no es que le falten recursos como símbolos, cultura o productos, sino que no hay un plan que una la identidad, el patrimonio, la competitividad y el futuro en una visión compartida a largo plazo. Por eso, la marca de la ciudad es importante para organizar, fortalecer y proyectar el desarrollo del territorio de manera sostenible.

La forma en que los habitantes de Tarma se identifican, que está

muy ligada a la religión, el trabajo y las tradiciones, es lo más valioso que tiene esta región. Estos aspectos no solo son parte de la cultura, sino que también representan un valor que puede hacer que los ciudadanos se sientan orgullosos de su ciudad y crear una imagen única de ella. Cuando se cuida bien esta identidad, se puede crear un sentido de comunidad en el que las personas se consideren parte importante del progreso de su ciudad.

El patrimonio natural y cultural de Tarma es algo muy valioso. Es una de las cosas que hacen que Tarma sea especial. Sin embargo, no se está aprovechando todo lo que podría porque no se protege, gestiona ni promociona de la manera adecuada. Esto hace que no atraiga a muchos turistas y que la gente no se sienta tan conectada con su identidad como colectivo. Si Tarma tuviera una marca ciudad, podría hacer que las políticas de conservación y difusión ayuden a que el patrimonio sea una fuente de crecimiento cultural y económico, siempre respetando su autenticidad.

La investigación muestra que algunos sectores tienen buenas oportunidades para crecer. Estos sectores son la floricultura, el turismo y los agronegocios. Sin embargo, ahora mismo, estas actividades no están muy organizadas y no hay mucha innovación. Además, no hay una buena conexión entre los actores públicos y privados.

Si Tarma tuviera una marca ciudad, esto podría ayudar a mejorar las alianzas entre diferentes actores. También ayudaría a organizar mejor lo que la ciudad produce y a hacer que Tarma sea más conocida en mercados de la región y del país.

La proyección es lo más importante y también lo que más promete del proceso. La Marca Ciudad Tarma se consolidará si se fortalece la gestión institucional y si la gente de la ciudad participa de manera activa en procesos de comunicación modernos. Estos procesos deben ser participativos y adecuados para la complejidad social y cultural de la zona. En este sentido, la flor es un símbolo que une la historia, la economía y la identidad de la ciudad. La flor puede sintetizar la esencia

de la ciudad y proyectarla de manera sostenible.

Finalmente, la aplicación de los hallazgos de esta investigación permitiría posicionar a Tarma como un referente nacional de ciudad intermedia basada en identidad y sostenibilidad. Asimismo, fortalecería una auténtica cultura de ciudad, impulsaría la diversificación económica, dinamizaría el turismo y convertiría la marca ciudad en una verdadera herramienta de desarrollo territorial. De este modo, la marca ciudad dejaría de ser un recurso meramente promocional para convertirse en un proyecto colectivo de futuro, donde la memoria y el patrimonio se transforman en motores de desarrollo cultural, social y económico equilibrado.

REFERENCIAS

- Alvarado Donaires, J. A. (2017). Creación de marca unificada para contribuir a la mejora de los ingresos de los artesanos Wanka como consecuencia de la deficiente promoción de la oferta turística en el Valle del Mantaro. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/2891>
- Apaza-Panca, C. M., Moreno-Quispe, L. A., Varela Lescano, L. E., & Távora-Ramos, A. P. (2022). Marca Ciudad Sullana: Oportunidad y retos en Piura, Perú. *Revista de Ciencias Sociales* (13159518), 28(2), 336–349. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/fap:161506736?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:fap:161506736&crl=c>
- AYDOĞDU, M., & BOYRAZ, Z. (2022). MARKA ŞEHİROLMA SÜRECİNDE ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN ŞEHİR İMAJI VE ALGISI: MALATYA ŞEHİRİ ÖRNEĞİ. *Journal of World of Turks / Zeitschrift Für Die Welt Der Türken*, 14(3), 213–232. <https://doi.org/10.46291/ZFWT/140314>
- Barnett Valdivia, N. J. (2021). Estrategias para mejorar el posicionamiento de la marca Perú en el mercado italiano. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(3). <https://doi.org/10.46677/compendium.v8i3.998>
- Caballero, M. J. N. (2025). Metodología de la investigación desde un enfoque cualitativo, resultados y experiencias. *UNESUM-Ciencias*, 9(2), 16–26. <https://doi.org/10.47230/UNESUM-CIENCIAS.V9.N2.2025.16-26>
- Castillo, S. I. V. (2018). La coca como “marca ciudad”: la construcción de una identidad local entre el estigma y la reivindicación. *Ponto Urbe*, 23. <https://doi.org/10.4000/pontourbe.5198>
- Cuevas-Calderón, E. (2016). Marca Perú: ¿una nación en construcción? *Contratexto*, 0(25). <https://doi.org/10.26439/contratexto2016.n025.653>
- Duque Oliva, E. J., & Sánchez-Torres, J. A. (2023). Building a University City Brand: Colombian University Students’ Perceptions. *Sustainability* (2071-1050), 15(8), 6463. <https://doi.org/10.3390/SU15086463>
- Duque Oliva, E. J., Sánchez-Torres, J. A., & Sanabria Niño, J. S. (2022). City brand evolution research and future agenda: bibliometric and science mapping analysis. *Heliyon*, 8(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10031>
- Escourido-Calvo, M., Prado-Domínguez, A. J., & Martínez-Fernández, V. A. (2022). Repositioning the City Brand to Address the Socio-economic Paradigm Shift Based on Sustainability:

- A Case Study. 2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Information Systems and Technologies (CISTI), 2022 17th Iberian Conference On, 2022-June, 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820016>
- Gualdrón-Balaguera, J. S. (2021). Impacto y perspectivas futuras del sector turismo frente a la pandemia del Covid-19. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(2). <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n2-2021003>
- Hernández, S. R., Feránadez, C. C., & Baptista, L. M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill Education, 91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>
- Li, X., Alahmari, A., & Schivinski, B. (2024). Place branding: Religion in shaping the three-dimensional essence of a city brand through stakeholder engagement. *PLoS ONE*, 19(1), 1–16. <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0296162>
- Liu, X., Ruanggoon, J., & Euamornvanich, P. (2025). City Brand: Key Components, Integrated Marketing Communication Strategies, and Strategic Initiatives for Enhancing Suzhou's Unique City. *Human Behavior, Development & Society*, 26(1), 51–65. <https://doi.org/10.62370/HBDS.V26I1.277249>
- Medina Romero, R., Rojas León, W., Bustamante Hoces, R., Loaiza Carrasco, C., Martel Carranza, R., & Castillo Acobo, M. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Pérez Rojas, G. A. (2024). Marca ciudad: políticas públicas para fomentar el turismo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 12, 1–26. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/fap:181717582?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:fap:181717582&crl=c>
- Sadykova, D., Mamirova, K., Asenov, A., Kenzhebaj, R., & Kubessova, G. (2025). LEVERAGING ASTANA'S TOURISM TO BUILD A "BRAND CITY" REPUTATION. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*, 12(34), 109–124. <https://doi.org/10.35588/CB84NM08>
- Shirvani Dastgerdi, A., & De Luca, G. (2019). Strengthening the city's reputation in the age of cities: an insight in the city branding theory. *City, Territory and Architecture*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/S40410-019-0101-4>
- Tite Cunalata, G. M., Ochoa-Avila, M., Carrillo-Rosero, D. A., & Tustón-Landa, V. (2021). Dimensiones para la gestión del turismo accesible en complejos turísticos del Ecuador. *Revista Reflexiones*, 100(1). <https://doi.org/10.15517/rr.v100i1.42843>
- TORRES, M., GONZÁLEZ, Y., & MANZANO, O. (2020). Marca ciudad como estrategia de competitividad urbana en las ciudades intermedias. *Revista Espacios*, 41(36), 171–185. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/fap:161467573?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:fap:161467573&crl=c>
- Torres-Zamudio, M., González-Castro, Y., & Manzano-Durán, O. (2021). Methodological elements to design a city branding with the use of grounded theory. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 21(1), 125–134. <https://doi.org/10.5295/CDG.191093MT>
- Vega Slee, J. (2023). ¿«El Perú es una gran marca»? Tensiones en la idea de nación de la Marca Perú y la masacre de Bagua (2006-2012). *Desde El Sur*, 15(3). <https://doi.org/10.21142/des-1503-2023-0047>
- Vélez, V. L. A. (2025). Marca Ciudad Manta. Cultura gráfica e identidad local en una ciudad intermedia cosmopolita. *Nawi: Arte, Diseño y Comunicación*, 9(1), 203–213. <https://doi.org/10.37785/NW.V9N1.A12>
- Vinyals-Mirabent, S., & Mohammadi, L. (2018). City brand projected personality: a new measure to assess the consistency of projected personality across messages. *Communication & Society*, 31(4), 91–108. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.91-108>
- Ye, Z., & Jeon, H. Y. (2023). Chinese city brands and semiotic image scales: a tourism perspective. *Social Semiotics*, 33(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/10350330.2020.1769405>

CAPÍTULO XI

Más allá del milagro económico: hacia una teoría del desarrollo como proyecto nacional fundamentada en el análisis de discursos y políticas de países que superaron crisis profundas



Vilchez Astuhuaman Rodrigo Aldo

Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Perú
<https://orcid.org/0009-0000-6525-451X>
61588459@unaat.edu.pe



INTRODUCCIÓN

La historia económica moderna registra casos notables de economías devastadas que, en décadas relativamente breves, se convirtieron en potencias industrializadas. Países como Polonia, Corea del Sur, Alemania y Japón experimentaron crisis estructurales muy distintas –guerras mundiales, divisiones ideológicas

o colapsos de regímenes—, pero todos lograron remontar y alcanzar altos niveles de desarrollo. Este fenómeno plantea una pregunta fundamental: ¿existe un proceso subyacente común que explica esta transformación, más allá de las diferencias contextuales e históricas? Para responderla, esta investigación adopta un enfoque cualitativo de teoría fundamentada, con el fin de descubrir de manera inductiva los mecanismos compartidos que han guiado a estas naciones desde la debilidad a la fortaleza económica.

En los últimos años varios estudios han intentado entender cómo algunos países logran salir de profundas crisis para después alcanzar niveles altos de desarrollo y estabilidad. Estas investigaciones, hechas desde distintas miradas y contextos, ayudan bastante a comprender los elementos que intervienen en ese proceso de cambio, y sirven de base para este trabajo que busca identificar patrones comunes en los discursos y políticas nacionales que impulsaron ese paso de la crisis al desarrollo.

En el caso de Polonia, (Barska et al., 2022) en su estudio analiza cómo este país logró avanzar hacia un desarrollo más sostenible después de etapas difíciles. La autora muestra que el progreso polaco no se debe solo a factores económicos, sino también a una visión política coherente que fortaleció las instituciones y la cohesión regional. En otras palabras, el discurso del desarrollo se convirtió en una herramienta de legitimación y de construcción nacional, más allá de los simples indicadores.

Por otro lado, (Harvie & Lee, 2003), en su análisis del milagro económico coreano entre 1962 y 1989, destacan cómo el Estado impulsó una transformación radical mediante políticas de industrialización exportadora y reformas que incentivaron la inversión en manufacturas de alto valor. Esto demuestra cómo una narrativa estatal coherente de crecimiento unificó esfuerzos nacionales y redefinió el modelo hacia la competitividad global.

De forma complementaria, (Vonyó, 2018), en su examen

del milagro de crecimiento de Alemania Occidental tras 1945, analiza cómo el país respondió a la devastación posbélica con reformas radicales, incluyendo la reforma monetaria de 1948 y la eliminación de controles de precios. Estas medidas no solo estabilizaron la economía, sino que proyectaron un discurso de transformación nacional centrado en la economía social de mercado y la reconstrucción industrial.

En el contexto peruano, varios trabajos recientes han intentado comprender cómo el país puede avanzar hacia un modelo de desarrollo más coherente y sostenible, especialmente después de haber enfrentado distintas etapas de crisis y estancamiento estructural.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2023) publicó el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, un documento que propone una visión de país a largo plazo basada en el bienestar, la equidad y la sostenibilidad. En este plan se identifican los principales ejes estratégicos que deberían guiar la acción estatal hacia un desarrollo integral, resaltando la necesidad de articular políticas públicas en torno a una visión compartida de futuro. Este antecedente resulta clave porque muestra cómo el Estado peruano intenta construir un proyecto de nación desde la planificación y la prospectiva, incluso frente a contextos de crisis y cambios globales.

Por su parte, (Vega Centeno Bocángel, 2023), en su libro *Perú: desarrollo, naturaleza y urgencias: una mirada desde la economía y el desarrollo humano*, publicado por el Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realiza un análisis crítico sobre las tensiones entre el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y el bienestar social. El autor sostiene que el desarrollo no puede medirse únicamente por indicadores macroeconómicos, sino que debe entenderse como un proceso profundamente humano y cultural. Su enfoque es especialmente relevante porque propone una visión del desarrollo como un proyecto nacional colectivo, que requiere cohesión social, planificación estratégica y compromiso político sostenido.

Finalmente,(Pacheco Lay & Miranda Blanco, 2021), en su investigación Impacto de la crisis económica en el financiamiento y gasto público en educación en el Perú (2020-2021), disponible en Redalyc, analiza cómo la crisis económica afectó el gasto público destinado a la educación y las medidas que adoptó el Estado para sostener la inversión social. Aunque el estudio se enfoca en un periodo de dificultad, permite observar la respuesta institucional frente a escenarios de incertidumbre y cómo las políticas públicas pueden adaptarse para sostener el desarrollo humano. Este trabajo aporta una mirada concreta sobre el vínculo entre crisis, política pública y resiliencia estatal, elementos fundamentales para la construcción de un modelo de desarrollo sostenible en el largo plazo.

La pregunta que motiva esta investigación, entonces, es si detrás de esas decisiones y sus contextos disímiles subyace algún “hilo conductor” común. La literatura sobre desarrollo sugiere varios factores recurrentes. Por ejemplo, la noción de Estado desarrollista o de gobernanza inteligente –estatal y tecnológico– ha sido empleada para explicar los “milagros” asiáticos: se observa que tanto Corea del Sur como Japón llevaron a cabo planes industriales ambiciosos, protección temporal a empresas locales y una orientación fuerte hacia las exportaciones. (Osvaldo, 2021) destaca que en Corea del Sur el Estado jugó un papel central “en promover una industrialización exportadora” ajustando la educación a las necesidades industriales, lo que generó logros notables en productividad e innovación. En particular, bajo el gobierno autoritario de Park Chung-hee (1961-1979) se implementó un Primer Plan Quinquenal en 1962 orientado a promover las exportaciones de manufactura, dando inicio al “milagro coreano”. Simultáneamente, en Japón posbélico el Ministerio de Comercio e Industria (MITI) y la creación de conglomerados (“keiretsu”) dirigieron la inversión hacia industrias estratégicas y de alto valor agregado. En Europa occidental, la colaboración público-privada también fue relevante: en Alemania, las reformas de Ludwig Erhard eliminaron los controles estatales y fomentaron el espíritu empresarial, lo que, según (Lawrence H. White, 2010), explica en gran medida que la producción alemana se multiplicara tras la guerra.

Por tanto, a pesar de las diferencias políticas, culturales y temporales, es posible que exista un conjunto de prácticas y condiciones comunes –un proyecto de desarrollo nacional compartido– que operan como “arte invisible” del crecimiento. Nos basamos en que dichas naciones aplicaron cambios estructurales sustantivos: liberalización económica combinada con intervención estratégica en ciertos sectores, inversión continua en capital humano (educación) e integración creciente a mercados internacionales. Estos elementos han sido reconocidos en cada caso: Rosales subraya que Corea, además de industrializarse, elevó constantemente la calificación de su fuerza laboral para seguir el ritmo tecnológicos y (Lawrence H. White, 2010) insiste en que la política alemana y japonesa postguerra puso fin a la escasez a través de reformas macroeconómicas radicales. Esta convergencia en las lecciones – crecimiento exportador, capital humano, innovación y estabilidad macroeconómica– sería justamente lo que una teoría fundamentada debe revelar: no como un mero listado de antecedentes, sino como un proceso dinámico emergente de los datos.

En la actualidad, comprender este proceso común trasciende la historia. En una era de transformaciones aceleradas, las recetas tradicionales (modelos lineales de industrialización o de crecimiento uniforme) parecen insuficientes. Teóricos de la administración pública han señalado que las estructuras rígidas ya no resuelven los problemas complejos, lo que sugiere que los procesos económicos también requieren flexibilidad e innovación institucional. En este contexto, la teoría fundamentada (Grounded Theory) resulta especialmente apropiada: según (Palacios Rodríguez & Palacios Rodríguez, 2011), la TF “se caracteriza por su sistematicidad y potencial para la construcción de teorías basadas en el análisis de datos”, y “facilita las herramientas para el análisis de datos, el desarrollo de conceptos y la creación de teorías que permitan la comprensión de un fenómeno en particular”. Es decir, mediante entrevistas y análisis cualitativo en cada caso (Polonia, Corea, Alemania, Japón), se pretende generar una teoría inductiva que exponga cómo funcionan estos engranajes económicos en la práctica cotidiana, más allá de lo que dictan los manuales de política.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación es visibilizar el proceso administrativo-económico profundo que comparten estas naciones en su transición de crisis a potencia. No se trata de emitir juicios sobre gobiernos pasados, sino de entender empíricamente qué combinaciones de decisiones, instituciones y contextos culturales permitieron que cada país convirtiera el colapso en oportunidad. Al identificar un eventual proceso común –un “proyecto nacional” de desarrollo–, se busca aportar una explicación holística que ayude a diseñar políticas públicas más efectivas. Como apuntan los referentes teóricos, los modelos verticales y estáticos ya no bastan; solo entendiendo lo invisible (la lógica interna de los cambios) podemos replicar lo posible. La esperanza es que, en el futuro, los gobiernos aprendan que su éxito no se mide solo en reglas formales o recursos financieros, sino en su capacidad de adaptación, innovación y coordinación social en la base de lo cotidianos.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, pues su propósito consiste en comprender con profundidad los procesos discursivos, institucionales y políticos que permitieron a determinados países superar crisis estructurales y transformarse en modelos de desarrollo nacional. Este enfoque cualitativo permite captar los significados, interpretaciones y estructuras simbólicas que configuran las realidades sociales, tal como lo señalan Denzin y Lincoln (2018) en su obra sobre investigación cualitativa.

Asimismo, la investigación se inscribe en una modalidad de investigación básica, puesto que no persigue una intervención inmediata o aplicada, sino la generación de conocimiento teórico sobre el fenómeno del desarrollo como proyecto nacional. En este sentido (Tamayo y Tamayo, 2009) señalan que la investigación pura o “fundamental” se orienta a la expansión del saber científico, más que a la solución aplicada de problemas específicos.

En lo que respecta al nivel de estudio, se trata de una investigación

exploratorio-descriptiva: exploratoria porque indaga un fenómeno poco abordado —la posible existencia de un proceso común de desarrollo nacional en países con crisis distintas—, y descriptiva porque describe sus características esenciales, tal como lo definen Collado y Lucio (2014) en su tratamiento de la metodología cualitativa.

El diseño metodológico se basa en una lógica inductiva, lo que implica que el conocimiento emerge desde los datos hacia la teoría, y no al revés. Denzin y Lincoln (2018) afirma que el análisis cualitativo permite detectar patrones, estructuras y significados profundos en contextos concretos.

Además, se adopta un diseño basado en la teoría fundamentada (Grounded Theory), originalmente desarrollado por Glaser y Strauss (1967). Este diseño resulta pertinente para fenómenos sociales complejos y poco explorados, ya que permite construir teoría a partir de la experiencia real de los actores, en lugar de imponerles un marco teórico preexistente.

Muestra y método de muestreo

La muestra está constituida por documentos clave (planes de desarrollo, políticas públicas) de países que superaron la crisis y llegaron a un desarrollo sostenible (Corea del Sur, Japón, Alemania y Polonia). Con ello no se busca representatividad estadística sino relevancia teórica y analítica.

El método de muestreo empleado es el muestreo teórico (theoretical sampling): conforme al análisis de datos emergen categorías y conceptos, se seleccionan nuevos casos o informantes para profundizar esas categorías, hasta alcanzar la saturación teórica (es decir, cuando ya no emergen nuevos conceptos). De este modo, la selección de participantes y documentos depende del avance de la investigación y del desarrollo de la teoría emergente, tal como lo recomiendan Hernández Sampieri et al., (2014).

Técnicas de recolección de datos

- Análisis documental y de contenido: Se examinarán documentos oficiales, planes nacionales de desarrollo, declaraciones estatales, informes de organismos internacionales, artículos académicos. Esta técnica permitirá comprender cómo los países construyeron sus narrativas de desarrollo y qué políticas estructurales implementaron.

Tabla 11
Fuentes de información seleccionadas

País	Título del documento	Fuente / Institución
(DE) Alemania	Monetary Overhang and Reforms in the 1940s	NBER (R. Dornbusch & H. Wolf)
(DE) Alemania	Adjustment in a Surplus Country: Structural Policies – Federal Republic of Germany	FMI, Occasional Paper No. 64
(JP) Japón	Fiscal and Monetary Policies of Japan in Reconstruction and High-Growth – 1945 to 1971	Ministerio de Finanzas de Japón (MOF)
(JP) Japón	Japanese “Economic Miracle”: Historical Development of the Country in the Period of 1945–1991	DOAJ (Revista académica de acceso abierto)
(KR) Corea del Sur	Republic of Korea: Four Decades of Equitable Growth	Banco Mundial
(KR) Corea del Sur	Innovative Korea: Leveraging Innovation and Technology for Development	Banco Mundial / KDI
(KR) Corea del Sur (opcional)	“Republic of Korea: Workforce Development” (World Bank, 2013)	Banco Mundial
(PL) Polonia	The Principles of Economic Transformation in Poland after 1989 According to President Lech Wałęsa	European Research Studies Journal
(PL) Polonia	Poland: The Path to a Market Economy	International Monetary Fund (FMI)

RESULTADOS

Para determinar los resultados se procesaron los documentos de los cuatro países conforme a cinco categorías temáticas principales: intervención estatal, estabilización macroeconómica, transformación

productiva, desarrollo de capital humano e inserción internacional, añadiendo a estas la frecuencia de los códigos y su distribución por país para dar una mejor comprensión de los siguientes resultados.

Tabla 12
Distribución General de Códigos por País

País	Códigos Iniciales	Códigos Únicos	Códigos Saturados*	Tasa de Saturación
Corea del Sur	72	45	28	62%
Japón	56	35	22	63%
Polonia	66	40	25	62%
Alemania	60	38	24	63%
Total Consolidado	254	158	~80	63%

Nota. Los códigos saturados son aquellos que aparecieron en múltiples fragmentos del mismo documento y fueron consistentes con el fenómeno central. La tasa de saturación se calculó como (códigos saturados / códigos únicos) × 100.

La distribución muestra una consistencia notable entre los cuatro casos, con aproximadamente dos tercios de los códigos alcanzando saturación suficiente para ser considerados en el análisis axial. Esto indica que, aunque cada país tuvo particularidades, los patrones fundamentales se repitieron consistentemente.

Tabla 13
Códigos de Alta Saturación por Categoría Temática

Categoría temática	Códigos Principales	Países donde Aparece	Frecuencia Relativa
Intervención Estatal	Liderazgo_Estatal_Fuerte Planificacion_Estrategica Capacidad_Implementacion	4/4 países	Muy Alta
Estabilización Macroeconómica	Control_Inflacion Reforma_Monetaria Disciplina_Fiscal	4/4 países	Muy Alta
Transformación Productiva	Industrializacion Cambio_Estructural Aumento_Productividad	4/4 países	Alta
Capital Humano	Inversion_Educativa Formacion_Tecnica Articulacion_Educacion_Industria	4/4 países	Alta
Inserción Internacional	Integracion_Global Acceso_Mercados Transferencia_Tecnologia	4/4 países	Media-Alta

Nota. La frecuencia relativa se determinó por el número de apariciones en los documentos y la consistencia temática. "Muy Alta" indica aparición en múltiples fragmentos de los 4 países.

Los códigos de intervención estatal y estabilización macroeconómica mostraron la mayor consistencia transversal, apareciendo en prácticamente todos los documentos analizados y con múltiples ejemplos concretos en cada país.

Hallazgos Principales de la Codificación Abierta

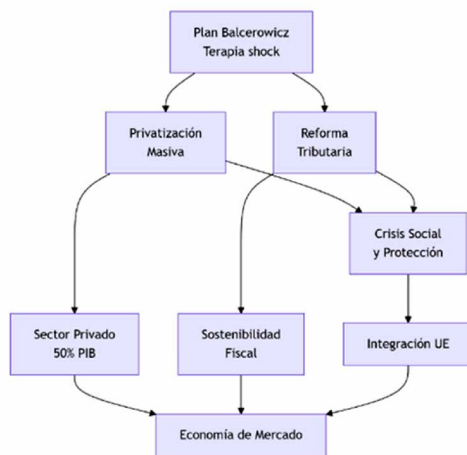
La codificación abierta reveló tres patrones fundamentales. Primero, la intervención estatal estratégica fue un común denominador en todos los casos exitosos, independientemente del sistema político o modelo económico. Segundo, la secuencia temporal mostró consistencia: estabilización macroeconómica precedió a la transformación estructural en los cuatro países. Tercero, el desarrollo de capital humano apareció como factor transversal, aunque con diferentes énfasis temporales en cada caso.

La saturación del 63% en códigos únicos indica que, a pesar de las diferencias contextuales, los mecanismos centrales del desarrollo económico exitoso presentan patrones reconocibles y repetibles. Esto proporciona una base sólida para el análisis axial posterior y la identificación de relaciones causales entre categorías.

CODIFICACIÓN AXIAL:

Luego de identificar los códigos abiertos, se procedió a realizar la codificación axial para establecer las relaciones entre las categorías emergentes en cada país. Este análisis permitió visualizar como las diferentes categorías se conectaban entre sí formando patrones secuenciales que explicaban el desarrollo económico de cada caso. Los siguientes diagramas muestran estas relaciones identificadas.

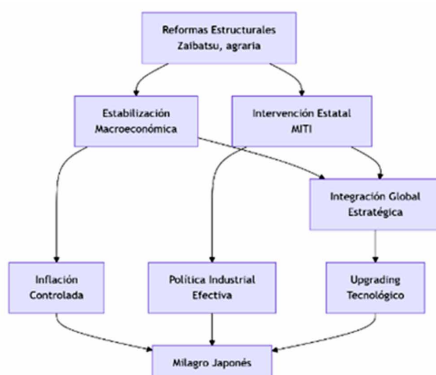
Figura 4
Modelo de Desarrollo Secuencial de Corea del Sur



Nota. El diagrama muestra la relación secuencial entre las cuatro categorías axiales emergentes del análisis.

El Estado Desarrollista actúa como nodo central que habilita simultáneamente la industrialización exportadora y el sistema de fuerza laboral, las cuales convergen en innovación tecnológica para producir el "Milagro Coreano". Las flechas indican relaciones causales documentadas en los datos.

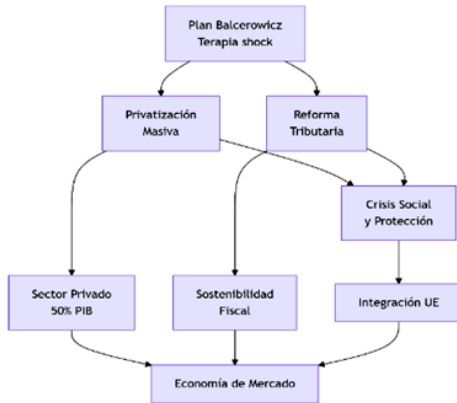
Figura 5
Proceso de Reconstrucción Post-Guerra de Japón



Nota. Reformas estructurales permiten estabilización e intervención estatal, facilitando inserción global. Destaca rol del MITI.

Figura 6

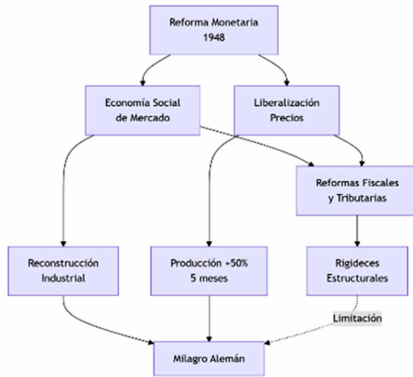
Transición Económica Post-Comunista de Polonia



Nota. Terapia de shock genera privatización y reforma tributaria, pero también crisis social. Muestra trade-offs importantes.

Figura 7

Recuperación Económica Post-Guerra de Alemania



Nota. Reforma monetaria de 1948 habilita economía social de mercado. Rigideces posteriores limitan desarrollo en los 80s.

El análisis axial reveló que los cuatro países siguieron patrones similares de desarrollo, donde la intervención estatal inicial estableció las bases para transformaciones económicas secuenciales. A pesar de contextos históricos diferentes, todos mostraron una progresión desde estabilización macroeconómica hacia transformación productiva e integración global, confirmando la existencia de

mecanismos comunes en el desarrollo económico exitoso.

CODIFICACIÓN SELECTIVA

La codificación selectiva integró las categorías axiales de los cuatro países en un modelo teórico unificado. Mediante análisis comparativo se identificaron cinco factores estratégicos que explican el desarrollo económico exitoso across diferentes contextos históricos.

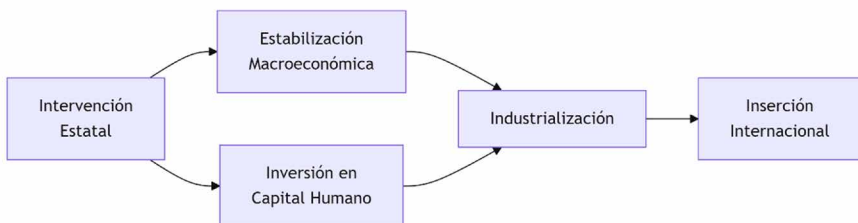
De la codificación axial emergieron 5 categorías selectivas que explican el desarrollo económico en los cuatro países.

Tabla 14
Categorías Selectivas Finales.

Categoría Selectiva	Definición	Países que la Presentan
Intervención Estatal Estratégica	Estado fuerte que dirige desarrollo económico	4/4 países
Estabilización Macroeconómica	Control radical de desequilibrios inflacionarios	4/4 países
Industrialización	Transformación de estructura productiva hacia manufacturas	4/4 países
Inversión en Capital Humano	Apuesta masiva por educación y capacitación	4/4 países
Inserción Internacional	Integración estratégica en economía global	4/4 países

Nota. Las cinco categorías emergieron de la integración transversal de las 16 categorías axiales identificadas en los cuatro países. La saturación del 100% (4/4 países) indica que son componentes universales del desarrollo económico exitoso, independientemente del contexto histórico o sistema político.*

Figura 8
Modelo Secuencial Final



Nota. Las flechas indican relaciones causales documentadas en los análisis axiales. La doble conexión entre "Intervención Estatal" e "Inversión en Capital Humano" refleja que en algunos casos (Corea, Japón) esta inversión fue simultánea a la intervención inicial, mientras que en otros fue consecuencia inmediata.

Tabla 15
Evidencia por País

Categoría	Corea	Japón	Polonia	Alemania
Intervención Estatal	Reuniones presidenciales exportación	MITI, Doctrina Yoshida	Plan Balcerowicz	Reforma monetaria aliados
Estabilización	Tipo cambio competitivo	Plan Dodge 1949	Inflación 686%→35%	100RM:6.5DM
Industrialización	Exportaciones \$55M→\$22B	Crecimiento 9.1% anual	Sector privado 50% PIB	Producción +50%
Capital Humano	Alfabetización 100%	Educación universal	Mano obra calificada	Sistema dual
Inserción Internacional	I+D 4.8% PIB	Potencia exportadora	Integración UE	Potencia exportadora

Nota. Cada celda muestra la manifestación concreta de la categoría selectiva en el contexto específico de cada país. Las diferencias en implementación no alteran la presencia constante de las cinco categorías, confirmando su carácter fundamental en el proceso de desarrollo.

Proceso Final Emergente

"El desarrollo económico exitoso requiere la secuencia: (1) Intervención estatal estratégica que establece (2) Estabilización macroeconómica, permitiendo (3) Industrialización apoyada en (4) Inversión en capital humano, culminando en (5) Inserción internacional competitiva."

Las 5 categorías selectivas representan el núcleo explicativo del desarrollo económico a través de contextos históricos diversos.

Análisis Comparativo de Conceptos de Desarrollo Económico

Este análisis comparativo examina cinco conceptos fundamentales para comprender las dinámicas del desarrollo económico en América Latina: intervención estatal, estabilización, industrialización, capital humano e inserción internacional. A partir de una revisión bibliográfica sistemática de autores contemporáneos,

se identifican las definiciones nucleares, los consensos académicos y los debates persistentes en torno a cada categoría.

Tabla 16
Definición de la categoría C1: Intervención Estatal

Autor	C1: Intervención Estatal
(Rubini, 2025)	La intervención estatal consiste en la participación activa del gobierno en la economía a través de subsidios y empresas públicas, con el fin de cumplir objetivos de política pública, aunque puede generar distorsiones en el comercio y la competencia internacional.
Izaguirre et al., (2021)	La intervención estatal es una función esencial del Estado social de derecho que obliga al poder público a actuar de manera coordinada para garantizar la efectividad de los derechos fundamentales y promover el bienestar social.
(Díaz Rosaenz et al., 2024)	El autor define la intervención estatal como la acción mediante la cual el Estado actúa de forma efectiva en la sociedad y la economía, apoyado en sus capacidades institucionales y recursos, para responder a las necesidades colectivas y promover el bienestar social.
(Hernández Julián & Hernández Julián, 2024)	La intervención estatal se conceptualiza como acciones públicas (regulación, control, incentivos/o sanciones) dirigidas a los medios; aquí se la relaciona además con lógicas políticas (p. ej. populismo) que condicionan cuándo y cómo el Estado interviene en la circulación de información.
(Cobos & López, 2022)	Conjunto de acciones y políticas públicas (planificación, infraestructura, reasignación de recursos) que el Estado despliega de forma desigual según escalas territoriales; subraya su carácter selectivo y político en la producción del espacio.
(Cravino, 2023)	Entiende la intervención estatal como la articulación de programas, normativas y proyectos de infraestructura aplicados por el Estado sobre asentamientos, con objetivos de ordenamiento, control social y/o mejora habitacional; destaca la evolución histórica de paradigmas (desde intervención paternalista hasta enfoques participativos).
(Gan et al., 2024)	Define como acciones coordinadas de gobierno a diferentes niveles (municipal, regional, nacional) subsidios, regulaciones temporales, apoyo financiero que moldean la resiliencia de empresas turísticas; enfatiza intervención como capacidad estatal de respuesta multiescalar.
(Muñoz & Ramos, 2022)	Se presenta como políticas urbanas, planificación y regulación que transforman (o buscan controlar) la informalidad; es entendida como la presencia efectiva del Estado en el territorio (p. ej. provisión de servicios, regulación de usos del suelo).
(Conislla Garcia, 2024)	Conjunto de instrumentos (transferencias, servicios, regulaciones) que el Estado utiliza para corregir fallas sociales y proteger poblaciones vulnerables; enfatiza la implementación práctica y los desafíos institucionales.
(Vallejo et al., 2021)	Desde el derecho, la intervención estatal se define en términos de responsabilidad pública para garantizar el acceso a derechos fundamentales (agua), mediante regulación, provisión directa, mecanismos administrativos y políticas públicas orientadas a la protección de derechos sociales.

Nota. La tabla presenta una sistematización conceptual elaborada por el autor a partir de la revisión de la literatura especializada.

Tabla 17
Definición de la categoría C2: Estabilización

Autor	C2: Estabilización
(Coenen et al., n.d.)	La capacidad de la política económica para mitigar la volatilidad de la actividad económica y la inflación cuando tipos de interés están muy bajos; es decir, “lograr resultados de estabilización macroeconómica” cuando los instrumentos convencionales pierden eficacia.
(Braunerhjelm, 2021)	Conjunto de “herramientas convencionales” que incrementan la demanda agregada para reducir fluctuaciones económicas; lo amplían para incluir el lado de la oferta. Definen la estabilización como “medidas para disminuir la severidad de las fluctuaciones económicas en el corto plazo”.
(Pérez-Valbuena et al., 2024)	El trabajo aborda la estabilización fiscal como uno de los elementos para lograr sostenibilidad macroeconómica: la estabilización se vincula con la recuperación de la posición fiscal, la reducción del desequilibrio y el control de la volatilidad económica en la región.
(Manciati-Alarcón & Flores-Batallas, 2023)	Conjunto de políticas macroeconómicas y medidas gubernamentales que buscan reducir la volatilidad económica (inflación, desempleo, contracciones del PIB) y crear condiciones para la recuperación y crecimiento sostenible; enfatiza la interacción entre decisiones fiscales, monetarias y factores políticos en la eficacia de la estabilización.
(Iván et al., n.d.)	Define la estabilización en el contexto de shocks (pandemia) como las acciones públicas destinadas a reducir el impacto adverso sobre la actividad económica —por ejemplo, paquetes fiscales, transferencias y medidas de apoyo— con el objetivo de recuperar la demanda agregada y contener efectos sociales negativos. El artículo discute la efectividad y límites de esas medidas en países latinoamericanos.
(Luna & Lizarazo, 2023)	Define la estabilización en el contexto de shocks (pandemia) como las acciones públicas destinadas a reducir el impacto adverso sobre la actividad económica —por ejemplo, paquetes fiscales, transferencias y medidas de apoyo— con el objetivo de recuperar la demanda agregada y contener efectos sociales negativos. El artículo discute la efectividad y límites de esas medidas en países latinoamericanos.
(Jayne, 2012)	Define “Política estabilización” como la respuesta de política monetaria y fiscal a disturbios diversos, con el fin de regresar a un estado de equilibrio o estabilidad económica.
(Lara, 2003)	Define la estabilización económica como los programas de ajuste estructural y macroeconómico que buscan restablecer equilibrios (fiscal, externo) luego de crisis, pero señala que, en el caso de El Salvador, esos programas “han sido incapaces de establecer las bases para un crecimiento sostenido
(Woodford, 2010)	Define la política de estabilización como “las modificaciones de políticas económicas por parte del gobierno para apoyar el desarrollo sin oscilaciones sustanciales en desempleo, inflación y tasas de interés”.
(Rapetti et al., 2023)	La estabilización es entendida como los programas macroeconómicos que buscan reducir la inflación y las fluctuaciones económicas por medio de anclas nominales (tipo de cambio, precio de referencia) y ajustes fiscales/ exteriores; los autores identifican que sólo aquellos planes que lograron «estabilización perdurable» mantuvieron cuentas fiscales equilibradas y corrigieron primero cuentas externas antes de lanzar el plan.

Nota. La tabla presenta una sistematización conceptual elaborada por el autor a partir de la revisión de la literatura especializada.

Tabla 18*Definición de la categoría C3: Industrialización*

Autor	C3: Industrialización
(Hirschman & Hirschman, 2025)	Presenta la industrialización como un proceso histórico y político mediante el cual los países reorganizan su estructura productiva hacia actividades manufactureras con valor agregado, impulsadas por políticas públicas (protección, sustitución de importaciones, promoción industrial).
(Forero & Tena-Junguito, 2024a)	Define la industrialización como el proceso que incrementa la participación del sector manufacturero en la economía y que, históricamente, ha actuado como motor del crecimiento y de la creación de empleo; se mide por cambios estructurales en la producción y el empleo industrial.
(Lauxmann et al., 2021)	Conceptualiza industrialización como la incorporación de actividades industriales a las cadenas productivas regionales, entendida no solo como producción local sino como integración en cadenas globales que permiten acumulación tecnológica y escalamiento productivo.
(Castillo et al., 2024)	Industrialización se describe como un proceso de transformación productiva que requiere políticas públicas (protección, estímulo a inversión, políticas de innovación) y que históricamente en AL se desarrolló con altos niveles de protección que promovieron la industria local.
(Flores-Cevallos et al., 2023)	Ofrece una definición conceptual y tipologías de industrialización (por ejemplo: industrialización dirigida, por sustitución de importaciones, basada en recursos), subrayando que el término abarca procesos de cambio estructural, diversificación productiva y acumulación tecnológica.
(Forero & Tena-Junguito, 2024b)	Define industrialización como elemento clave para diversificación, productividad y empleo; la describe como un proceso que debe combinar inversión, tecnología y cadenas de valor para recuperar la dinámica industrial en la región.
(Kreimerman, n.d.)	Entiende la industrialización como un proceso que no sólo depende del mercado, sino de una acción pública concertada (inversión pública, infraestructura, política industrial) —es decir, un proceso estructural q(Lavarello & Lavarello, 2017)s activas.
(Lavarello & Lavarello, 2017)	Conceptualiza la industrialización en términos de políticas industriales activas: intervención estatal para fomentar mayor complejidad productiva, digitalización y transición sustentable; enfatiza que industrialización actual requiere mezcla de apoyo público y orientación hacia cadenas tecnológicas.
(Ramírez, 1968)	Industrialización es entendida como el proceso mediante el cual las economías latinoamericanas incrementan la participación del sector industrial, especialmente manufacturero, en la estructura productiva, acompañado de cambios institucionales, inversión, políticas públicas y sustitución progresiva de importaciones
(Aramburo-Siegert et al., 2018)	La industrialización se define como el uso tanto de la transformación tecnológica y de la globalización como instrumentos deliberados para desarrollar una industria agroindustrial regional, es decir, la construcción de una base industrial que acompañe la producción de productos agrícolas con valor agregado.

Nota. La tabla presenta una sistematización conceptual elaborada por el autor a partir de la revisión de la literatura especializada.

Tabla 19

Definición de la categoría C4: Capital Humano

Autor	C4: Capital Humano
(Losada et al., 2022)	Conceptualiza el capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por la población (educación formal, formación técnica, salud) que aumentan la productividad y explican parte del crecimiento económico.
(Pineda et al., 2013)	Define el capital humano como el acervo de competencias y experiencias acumuladas por trabajadores (educación, formación y experiencia) que condiciona la movilidad laboral, la informalidad y (Boštjančič & Slana, 2018) e los países.
(Boštjančič & Slana, 2018)	Entiende el capital humano como recurso estratégico empresarial: competencias, formación y gestión del talento que generan ventaja competitiva por su capacidad de producir resultados innovadores y productivos.
(Trujillo Robles et al., 2026)	En el ámbito educativo se define capital humano como la suma de conocimientos, habilidades socioemocionales y formación profesional que permiten mejorar la calidad educativa y la productividad futura de la población.
(Marchiori et al., 2022)	Conceptualiza human capital como el stock de habilidades cognitivas y no cognitivas (educación, experiencia, capacitación) que facilita la absorción de información, la innovación y la productividad en sectores económicos. (artículo en inglés pero con apli(Serrano & Manuel, s. f.)ntes para AL).
(Serrano & Manuel, n.d.)	Lo define como un componente del stock de riqueza de un país (junto al capital físico y recursos naturales): inversión en educación y salud genera rendimientos privados y sociales traducibles en mayor PIB per capital.
(Espejo et al., n.d.)	Desde la política pública se entiende el capital humano como factor que puede y debe ser potenciado mediante políticas activas (formación, reconversión laboral) para adecuar la oferta de trabajo a demandas productivas y tecnológicas.
(Montoya Agudelo et al., 2022)	Define el capital humano como el conjunto de capacidades, conocimientos y competencias adquiridas a través de la educación formal, y señala que en América Latina sólo pocos países alcanzan niveles significativos de educación terciaria, lo que limita el desarrollo del capital humano.
(Jiménez, 2023)	Define el capital humano como un componente estratégico en las organizaciones modernas: reúne conocimientos, habilidades y experiencias que permiten a los miembros de una organización actuar como “agentes de cambio” para la transformación, innovación y mejora del desempeño institucional.
(Rocha et al., 2021)	El capital humano se concibe como el stock de conocimientos, habilidades y competencias acumuladas por la población (vía educación formal, formación técnica y experiencia) cuya expansión —especialmente de la educación superior— impacta en el aumento del ingreso y en la heterogeneidad de resultados territoriales.

Nota. La tabla presenta una sistematización conceptual elaborada por el autor a partir de la revisión de la literatura especializada.

Tabla 20*Definición de la categoría C5: Inserción internacional*

Autor	C5: Inserción internacional
rzábal & del Carmen Sánchez-Carreira, 2022)	La inserción internacional es definida como la forma en que América Latina se vincula a los flujos globales (comercio, manufactura, cadenas de valor) desde una posición periférica; el artículo propone que esa inserción tiene un carácter dual (como proveedor de materias primas y también como receptor de procesos tecnológicos).
(Bizberg, 2018)	Plantea tipologías de inserción internacional (p. ej. exportador de materias primas vs. inserción dirigida al mercado interno/productiva) y define la inserción como la forma estructural en que cada país se ubica en la economía mundial, con implic(DE ARAÚJO & Diegues, 2022) distintas.
(DE ARAÚJO & Diegues, 2022)	Define la inserción internacional/external de Brasil en cadenas globales de valor como el grado y tipo de participación del país en producción internacional, evaluando ventajas comparativas y sofisticación tecnológica.
(García et al., 2020)	Define la "inserción internacional" de América Latina como la capacidad de incorporar nuevas tecnologías (blockchain) al comercio internacional para ampliar la participación regional en cadenas globales y hacerla "mejor" (más productiva, más integrada).
(Bianculli, 2022)	La inserción internacional se presenta como la forma histórica en que los países latinoamericanos se integran en la economía mundial (exportaciones, acuerdos comerciales y vínculos geopolíticos), condicionada por su modelo de desarrollo y por relaciones de dependencia.
(Alarco Tosoni et al., 2023)	Entiende la inserción internacional como la capacidad de los países para colocar productos y servicios en mercados externos con condiciones que favorezcan crecimiento y reducción de desigualdades; plantea que la inserción debe pasar de ser pasiva (exportar materias primas) a una inserción más ligada al valor agregado.
(Jarrín-V et al., 2021))	Describe la inserción internacional como la posición de los países en cadenas globales y su especialización productiva; enfatiza que una inserción centrada en bienes primarios limita la reducción de (Fornillo & Lampis, 2023) conocimiento.
(Fornillo & Lampis, 2023)	La inserción internacional se entiende como el tipo de participación de la región en mercados globales (por ejemplo, como proveedora de insumos estratégicos) y cómo esa posición condiciona políticas estatales y posibilidades de industrialización.
(Wainer & Wainer, 2023)	La inserción internacional se interpreta como el proceso mediante el cual los países transforman su estructura de comercio exterior para acceder a nuevos mercados y tecnologías; analiza si dicha inserción sirve efectivamente como "puente" al desarrollo o reproduce desigualdades.
(Hogenboom, 2009)	Interpreta la inserción internacional como un conjunto de relaciones comerciales y de IED que definen el papel de la región en la economía mundial; subraya la emergencia de nuevas formas de inserción (por ejemplo, vínculos con China) que reconfiguran dependencias y oportunidades.

Nota. La tabla presenta una sistematización conceptual elaborada por el autor a partir de la revisión de la literatura especializada.

Luego de haber conceptualizado cada categoría consultando como a 10 autores distintos para tener una visión más amplia y que no se quede en una sola postura, pasamos a hacer un cuadro de comparación general de los conceptos.

Esta tabla ayuda a ver de manera resumida las diferencias y puntos en común entre la intervención estatal, la estabilización, la industrialización, el capital humano y la inserción internacional, que son como los cinco ejes que estamos analizando.

Tabla 21
Comparación General de Conceptos

Concepto	Definición Nuclear	Objetivo Principal	Enfoque Predominante
Intervención Estatal	Acción deliberada del Estado en economía/ sociedad	Corregir fallas de mercado, garantizar derechos sociales	Mixto (económico vs. derechos sociales)
Estabilización	Políticas para suavizar ciclos económicos	Reducir volatilidad (inflación, desempleo)	Macroeconómico (corto plazo)
Industrialización	Transformación hacia actividades manufactureras	Diversificación productiva y desarrollo autónomo	Estructural (largo plazo)
Capital Humano	Stock de conocimientos y habilidades en la población	Aumentar productividad e innovación	Inversión en capacidades
Inserción Internacional	Forma de integración en economía global	Lograr posición ventajosa en división internacional del trabajo	Geoeconómico y estratégico

Nota. La intervención estatal muestra mayor diversidad conceptual, desde enfoques económicos (Rubini) hasta perspectivas de derechos sociales (Aguilera, Pandal) La estabilización mantiene mayor homogeneidad teórica, centrada en instrumentos macroeconómicos convencionales Existe una secuencia implícita: estabilización (corto plazo) → acumulación de capital humano → industrialización → inserción internacional estratégica

Teoría de la Transformación Estructural Estratégica

Partiendo del análisis de los autores y sus conceptos, lo que surge con fuerza es una visión integrada. La efectividad real no parece depender de aplicar políticas aisladas, sino de lograr una alineación estratégica entre todas las dimensiones clave.

Núcleo de la teoría:

El Estado actúa como arquitecto estratégico que coordina:

- Intervención estatal (marco)
- Estabilización (base)
- Capital humano (capacidades)
- Industrialización (transformación)
- Inserción internacional (posicionamiento)

Esto nos lleva a un modelo que supera los viejos debates. No se trata de elegir entre estado o mercado, ni entre apertura o proteccionismo. La diferencia central está en proponer un Estado con un rol de orquestador estratégico, que sea capaz de gestionar simultáneamente la estabilidad de corto plazo y la transformación estructural de largo plazo.

TRIANGULACIÓN DE DATOS

Los resultados de esta investigación muestran que la transición desde una crisis hacia un desarrollo sostenido no depende únicamente de medidas económicas aisladas, sino de una visión integral de Estado que logre combinar estabilidad macroeconómica, transformación productiva y un sentido de propósito colectivo. Este hallazgo coincide con lo observado por (Barska et al., 2022) en el caso de Polonia, donde el avance no se basó solo en indicadores económicos, sino en un relato político coherente que otorgó legitimidad y dirección al proyecto nacional. Algo similar surge en este estudio: sin un discurso público que vincule las reformas con una identidad compartida, incluso las intervenciones técnicas mejor diseñadas pueden perder impulso o quedar atrapadas en la coyuntura.

De manera similar a lo señalado por (Harvie & Lee, 2003) en Corea del Sur, la capacidad de convertir una crisis en una oportunidad de reinención resulta fundamental. Las políticas de industrialización exportadora no fueron solo ajustes económicos, sino una narrativa de futuro que articuló competitividad global y autosuficiencia como ejes del desarrollo. Esta investigación corrobora esa idea: los países que

logran reorientar su modelo no se limitan a reparar lo dañado, sino que utilizan el momento crítico para impulsar cambios estructurales con un horizonte claro. No se trata solo de aumentar el gasto, sino de reorientarlo con una visión estratégica que sea asumida por la sociedad.

El papel del Estado como conductor estratégico, destacado por (Murach et al., 2022) en su análisis de experiencias asiáticas, también emerge con fuerza en este estudio. Los casos analizados muestran que, sin capacidad burocrática, continuidad en las políticas públicas y una industrialización orientada al largo plazo, es difícil sostener la transición. Esto conecta directamente con lo planteado por el (CEPLAN, 2023) en el Perú: la planificación no debe ser un ejercicio documental, sino una herramienta para alinear la acción estatal, la inversión y el capital humano. Sin embargo, aquí se revela una tensión evidente: mientras los países asiáticos lograron institucionalizar sus agendas de desarrollo, en el Perú aún persiste una brecha significativa entre lo planificado y lo efectivamente implementado.

La respuesta de Alemania posbélica, analizada por (Vonyó, 2018), ilustra cómo una crisis profunda puede reforzar un modelo de desarrollo preexistente, siempre que exista capacidad institucional y confianza en la acción pública. Alemania no solo estabilizó su economía mediante reformas monetarias y desregulación, sino que aceleró su reconstrucción industrial y social de mercado, confirmando que la resiliencia depende de instituciones sólidas y una visión de futuro. Este estudio refuerza esa noción: la estabilización macroeconómica es condición necesaria, pero no suficiente. Como bien señala (Vega Centeno Bocángel, 2023), el desarrollo debe evaluarse no solo por el crecimiento, sino por su capacidad de traducirse en bienestar tangible y sostenibilidad. De lo contrario, se repiten ciclos de expansión y colapso, sin consolidar un camino propio.

La investigación de (Pacheco Lay & Miranda Blanco, 2021) sobre el financiamiento educativo en contextos de crisis recuerda un aspecto

que este trabajo también destaca: sin protección del gasto social y acumulación constante de capital humano, cualquier proyecto de desarrollo pierde sustento. La educación, la salud y la innovación no son gastos, sino inversiones estratégicas en la capacidad interna de responder a futuras crisis. En ese sentido, los resultados aquí presentados refuerzan la urgencia de un Estado que no solo interviene, sino que aprende, escala lo que funciona y mantiene el rumbo más allá de los cambios de gobierno. Como muestran tanto los antecedentes internacionales como los locales, no existen atajos: el desarrollo genuino es siempre resultado de una visión persistente, articulada desde lo público y compartida desde lo colectivo.

CONCLUSIONES

Esta investigación demuestra que superar una crisis y alcanzar el desarrollo requiere mucho más que ajustes económicos. Se necesita una visión integral que combine estabilidad, transformación productiva y un relato compartido de futuro.

Los casos internacionales muestran que los países exitosos no se limitan a controlar la inflación o equilibrar las cuentas públicas. Utilizan esa estabilidad para impulsar cambios profundos, como hizo Corea del Sur con su transformación digital o Alemania con su transición verde.

Un hallazgo clave es el poder del discurso público. Tanto en Polonia como en Corea, el desarrollo fue una narrativa que movilizó a la sociedad, no solo un conjunto de políticas técnicas. Esto revela que en América Latina necesitamos conectar las reformas con una visión de país que la gente pueda hacer propia.

Queda claro que sin instituciones sólidas no hay desarrollo posible. La capacidad estatal, la protección del gasto social y la acumulación constante de capital humano son la base de cualquier transición exitosa. El desarrollo no es cuestión de suerte, sino de construir, con persistencia, el país que queremos ser.

REFERENCIAS

- Alarco Tosoni, G., Sanchium, T. (Bíkut), Alarco Tosoni, G., & Sanchium, T. (Bíkut). (2023). Hacia una política comercial inclusiva para América Latina en la pospandemia. *Problemas Del Desarrollo*, 54(214), 23–47. <https://doi.org/10.22201/IIEC.20078951E.2023.214.69996>
- Aramburo-Siegert, C. I., Montoya-Arango, V., Tobón-Giraldo, D. M., & Portela-García, J. C. (2018). Traditional territories and economic uses in urabá, Colombia. Productive arrangements in wetland ecosystems. *Bitacora Urbano Territorial*, 28(3), 171–180. <https://doi.org/10.15446/BITACORA.V28N3.60476>
- Barska, A., Jędrzejczak-Gas, J., & Wyrwa, J. (2022). Poland on the Path towards Sustainable Development—A Multidimensional Comparative Analysis of the Socio-Economic Development of Polish Regions. *Sustainability 2022*, Vol. 14, Page 10319, 14(16), 10319. <https://doi.org/10.3390/SU141610319>
- Bianculli, A. C. (2022). Regionalism and regional organisations: exploring the dynamics of institutional formation and change in Latin America. *Journal of International Relations and Development*, 25(2), 556–581. <https://doi.org/10.1057/S41268-022-00253-3>
- Bizberg, I. (2018). Is There a Diversity of Dependent Capitalisms in Latin America? *Révue de La Régulation*, 24. <https://doi.org/10.4000/REGULATION.13701>
- Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies - major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2018.01750>
- Braunerhjelm, P. (2021). Rethinking stabilization policies; Including supply-side measures and entrepreneurial processes. *Small Business Economics*, 58(2), 963. <https://doi.org/10.1007/S11187-021-00520-6>
- Castillo, M., Ominami, C., Castillo, M., & Ominami, C. (2024). Transformación productiva y nueva actualidad de las políticas industriales en América Latina. *Estudios Internacionales (Santiago)*, 56(207), 185–216. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2024.73995>
- CEPLAN. (2023). Perú: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 - Informes y publicaciones - Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Plataforma del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4637571-peru-plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-al-2050?utm_source=chatgpt.com
- Cobos, E. P., & López, L. M. (2022). The Unequal State Intervention on the Territories in Latin America. *Territorios*, 46. <https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/TERRITORIOS/A.9992>
- Coenen, G., Montes-Galdón, C., & Schmidt, S. (n.d.). Working Paper Series Macroeconomic stabilisation and monetary policy effectiveness in a low-interest-rate environment. <https://doi.org/10.2866/955318>
- Conislla García, J. G. (2024). Los procedimientos del registro familiar de militares en la vulneración de los derechohabientes del titular, Fuerzas Armadas del Perú, Periodo 2023-2024. Repositorio Institucional - UTP. <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/12348>
- Cravino, M. C. (2023). Paradigmas de intervención estatal en asentamientos populares en América Latina (1970-2020). *Cuaderno Urbano*, 34(34). <https://doi.org/10.30972/CRN.34346560>
- DE ARAÚJO, C. G., & Diegues, A. C. (2022). Patterns of external insertion in global value chains: a comparative analysis between Brazil and China. *Brazilian Journal of Political Economy*, 42(1), 172–191. <https://doi.org/10.1590/0101-31572022-3161>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Los Angeles, CA Sage. - References - Scientific Research Publishing. <https://www.scirp.org/reference/>

- referencespapers?referenceid=3021766&utm_source=chatgpt.com
- Díaz Rosaenz, M., Schneider, C., Díaz Rosaenz, M., & Schneider, C. (2024). El regreso de las capacidades estatales: enfoques, usos y potencialidades para los estados locales en el Gran Buenos Aires. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 10(1), 119–132. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2024.74318>
- Espejo, A., Trujillo-Salazar, L., Figueroa, N., Caillaux, E., & Robles, C. (n.d.). Políticas activas de mercado de trabajo en América Latina y el Caribe Desafíos para la inclusión laboral con protección social DOCUMENTOS DE PROYECTOS. Retrieved October 31, 2025, from www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Flores-Cevallos, K. L., Pérez-González, M. del C., Flores-Tapia, C. E., Flores-Cevallos, K. L., Pérez-González, M. del C., & Flores-Tapia, C. E. (2023). Análisis de los sistemas productivos locales: caso provincia de Cotopaxi-Ecuador. *Problemas Del Desarrollo*, 54(212), 79–103. <https://doi.org/10.22201/IIEC.20078951E.2023.212.69922>
- Forero, D., & Tena-Junguito, A. (2024a). Industrialization as an engine of growth in Latin America throughout a century 1913–2013. *Structural Change and Economic Dynamics*, 68, 98–115. <https://doi.org/10.1016/J.STRUECO.2023.08.009>
- Forero, D., & Tena-Junguito, A. (2024b). Industrialization as an engine of growth in Latin America throughout a century 1913–2013. *Structural Change and Economic Dynamics*, 68, 98–115. <https://doi.org/10.1016/J.STRUECO.2023.08.009>
- Fornillo, B., & Lampis, A. (2023). From the Lithium Triangle to the Latin American quarry: The shifting geographies of de-fossilisation. *The Extractive Industries and Society*, 15, 101326. <https://doi.org/10.1016/J.EXIS.2023.101326>
- Gan, J. E., Lim, J. P. S., Trupp, A., & Poon, W. C. (2024). State intervention and tourism business resilience: Exploring firm-level crisis responses. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 5(2), 100142. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALE.2024.100142>
- García, P. M., Rozemberg, R., Barafani, M., Suominen, K., Martos, V. C., Corcuera-Santamaría, S., Moreno, M., Cornejo, R., Carballo, I. E., Radl, A., Cano, L., Fan, Z., & Lin, J. (2020). Integration & Trade Journal: Volume 24: No. 46: December 2020: Blockchain an International Trade: New Technologies for a Bigger and Better Latin American International Insertion. <https://doi.org/10.18235/0002799>
- Harvie, C., & Lee, H.-H. (2003). Export-led industrialisation and growth: Korea's economic miracle, 1962–1989. *Australian Economic History Review*, 43(3), 256–286. <https://doi.org/10.1046/j.1467-8446.2003.00054.x>
- Hernández Julián, A. L., & Hernández Julián, A. L. (2024). “Estamos viviendo tiempos oscuros”: la intervención estatal en medios de comunicación de la Ciudad de México. *Andamios*, 21(56), 495–519. <https://doi.org/10.29092/UACM.V21I56.1137>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. Metodología de La Investigación, 91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008&info=resumen&idioma=SPA>
- Hirschman, A. O., & Hirschman, A. O. (2025). La economía política de la industrialización a través de la sustitución de importaciones en América Latina. *El Trimestre Económico*, 92(365), 237–275. <https://doi.org/10.20430/ETE.V92I365.2699>
- Hogenboom, B. (2009). Latin America and the Rise of China: Possibilities and Obstacles for Development. *Global Giant*, 135–153. https://doi.org/10.1057/9780230622685_7
- Iván, J., González, R., & Ruiz, N. R. (n.d.). The economic scenario due to covid-19: a theoretical analysis from the macroeconomic perspective. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 10, 176. Retrieved October 31, 2025, from <https://orcid.org/0000-0002-7042-1500>
- Izquierre, G. A., Roncancio, A. F., & Restrepo Marulanda, M. (2021). State intervention and the social rule of law: analysis of how the branches of public power materialize fundamental rights. *Nuevo Derecho*, 17(28). <https://doi.org/10.25057/2500672X.1395>
- Jarrín-V, P., Falconí, F., Cango, P., & Ramos-Martin, J. (2021). Knowledge gaps in Latin America and the Caribbean and economic development. *World Development*, 146, 105602.

- <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2021.105602>
- Jayne, T. S. (2012). Managing food price instability in East and Southern Africa. *Global Food Security*, 1(2), 143–149. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2012.10.002>
- Jiménez, J. R. P. (2023). El capital humano como agente de cambio en las organizaciones del siglo XXI. *Equilibrio Económico. Revista de Economía, Política y Sociedad*, 19(56), 6–24. <https://revistas.uadec.mx/index.php/equilibrioeconomico/article/view/88>
- Kreimerman, R. (n.d.). *Industria en América Latina: ¿continuidad o cambio?* Retrieved October 31, 2025, from <http://www.fes-transformacion.org>
- Lara, E. (2003). El Salvador a trece años de políticas de ajuste y estabilización económica. *Teoría y Praxis*, 2, 29–55. <https://doi.org/10.5377/TYP.V1I2.15499>
- Lauxmann, C. T., Trevignani, M. F., Fernández, V. R., Lauxmann, C. T., Trevignani, M. F., & Fernández, V. R. (2021). Las cadenas globales de producción industrial en América Latina desde una perspectiva estructuralista. *Apuntes Del Cenes*, 40(71), 75–101. <https://doi.org/10.19053/01203053.V40.N71.2021.11556>
- Lavarello, P., & Lavarello, P. (2017). El (incompleto y breve) regreso de la política industrial: el caso de Argentina 2003–2015. *Problemas Del Desarrollo*, 48(190), 109–135. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362017000300109&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Lawrence H. White. (2010). *The German Miracle: Another Look* | Cato Institute. <https://www.cato.org/commentary/german-miracle-another-look>
- Losada, Ó. H. C., de los Ángeles Clavijo Tovar, M., & Peña, C. Y. P. (2022). Human Capital and Economic Growth: Empirical Evidence for South America. *Apuntes Del Cenes*, 41(73), 145–169. <https://doi.org/10.19053/01203053.V41.N73.2022.13679>
- Luna, G. A. A., & Lizarazo, G. A. A. (2023). Political Economy and Economic Policy of the Argentin Crisis: Towards Full Dollarization? *Apuntes Del Cenes*, 42(75), 129–159. <https://doi.org/10.19053/01203053.V42.N75.2023.15061>
- Manciati-Alarcón, R. X., & Flores-Batallas, E. A. (2023). Estabilidad Económica y Política para América Latina. *Economía y Negocios*, 14(2), 148–160. <https://doi.org/10.29019/EYN.V14I2.1148>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Popadiuk, S., & Mainardes, E. W. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121526. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2022.121526>
- Montoya Agudelo, C. A., Quiroga-Parra, D. J., Torrent-Sellens, J., Jaramillo Restrepo, A. F., Joven Rincón, K. P., Montoya Agudelo, C. A., Quiroga-Parra, D. J., Torrent-Sellens, J., Jaramillo Restrepo, A. F., & Joven Rincón, K. P. (2022). El capital humano en América Latina: Una caracterización desde los niveles de educación. *Revista Lasallista de Investigación*, 19(2), 277–298. <https://doi.org/10.22507/RLI.V19N2A17>
- Muñoz, C. A. M., & Ramos, F. J. M. (2022). Urban informality and state intervention: The case of Lima. *Cities*, 127, 103728. <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2022.103728>
- Murach, M., Wagner, H., Kim, J., & Park, D. (2022). Trajectories to high income: Comparing the growth dynamics in China, South Korea, and Japan with cointegrated VAR models. *Structural Change and Economic Dynamics*, 62, 492–511. <https://doi.org/10.1016/J.STRUECO.2022.06.007>
- Osvaldo, R. V. (2021). La experiencia económica de Corea del Sur: lecciones y desafíos. *El Trimestre Económico*, 88(352), 1247–1273. <https://doi.org/10.20430/ETE.V88I352.1341>
- Pacheco Lay, G. A., & Miranda Blanco, A. R. O. (2021). Impacto de la crisis económica en el financiamiento y gasto público en educación en el Perú: periodo 2020–2021. *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/REVEDU.V45I1.43637>
- Palacios Rodríguez, O. A., & Palacios Rodríguez, O. A. (2011). Intersticios sociales: IS. *Intersticios Sociales*, 22, 47–70. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642021000200047&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Pérez-Valbuena, G. J., Ricciulli-Marín, D. C., Bonet-Morón, J. A., & Barrios-Pacheco, G. K. (2024). La Política Fiscal en América Latina, 2000-2022. *Cuadernos Económicos de ICE*, 2024(108), 73–110. <https://doi.org/10.32796/CICE.2024.108.7856>
- Pineda, R., Albornoz, S., Aravena, C., & Gálvez, T. (2013). Empleo informal en América Latina: grupos más propensos. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks
- Ramírez, N. P. (1968). La industrialización de América Latina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 14(52). <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/84233>
- Rapetti, M., Palazzo, G., & Waldman, J. (2023). Planes de estabilización: Evidencia de América Latina.
- Rocha, L. A., Silva, N. G. A., de Almeida, C. A. S., de Oliveira, D. M., & Fernandes, K. C. (2021). Crecimiento y heterogeneidad del capital humano: Efectos de la expansión de la educación superior en el aumento del ingreso en los municipios del Brasil. *Cepal Review*, 2020(131), 95–118. <https://doi.org/10.18356/16820908-2020-131-5>
- Rodil-Marzábal, Ó., & del Carmen Sánchez-Carreira, M. (2022). China y su modelo de inserción dual en América Latina en el marco de la fragmentación productiva internacional. *Revista Perfiles Latinoamericanos*, 30(60). <https://doi.org/10.18504/PL3060-003-2022>
- Rubini, L. (2025). The Concept Design of International Rules on State Intervention in the Economy. *The Concept Design of a Twenty-First Century Preferential Trade Agreement*, 211–226. <https://doi.org/10.1017/9781009484640.011>
- Serrano, L., & Manuel, J. (n.d.). El valor económico del capital humano en España Capital humano y actividad económica.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2009). El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 444. https://books.google.com/books/about/El_proceso_de_la_investigaci%C3%B3n_cient%C3%ADfica.html?hl=es&id=Lw7uXwAACAAJ
- Trujillo Robles, P. L., Mendoza Cuzcano, J. S., Sallo Accostupa, V., Zúñiga Peña, L. M., Trujillo Robles, P. L., Mendoza Cuzcano, J. S., Sallo Accostupa, V., & Zúñiga Peña, L. M. (2026). Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15499070>
- Vallejo, U. C., Ronald, L.-P. E., & Campos, P. (2021). Intervención del Estado frente al derecho fundamental del acceso al agua potable. *Revista Lex*, 4(13), 236–244. <https://doi.org/10.33996/REVISTALEX.V4I13.86>
- Vega Centeno Bocángel, M. (2023). Perú: desarrollo, naturaleza y urgencias: una mirada desde la economía y el desarrollo humano. 243. <https://hdl.handle.net/20.500.14657/199498>
- Vonyó, T. (2018). The economic consequences of the war: West Germany's growth miracle after 1945. *German History*, 37(2), 269–290. <https://doi.org/10.1093/gerhis/ghz003>
- Wainer, A., & Wainer, A. (2023). ¿Un puente al desarrollo? Cambios en el comercio de América Latina con Estados Unidos y China. *Problemas Del Desarrollo*, 54(213), 3–30. <https://doi.org/10.22201/IIEC.20078951E.2023.213.69938>
- Woodford, M. (2010). Optimal Monetary Stabilization Policy. *Handbook of Monetary Economics*, 3(C), 723–828. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53454-5.00002-5>



ISBN: 978-612-99147-6-3



9 786129 914763

2026 - Todos los derechos reservados
<https://fondoeditorial.unaat.edu.pe>