

HUMANISMO Y BIENESTAR

GESTIÓN HUMANISTA Y RESPONSABILIDAD GLOBAL:

liderazgo, conocimiento y
educación en un mundo en
transformación.

Antonio Ragusa

DASHBOARDS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ACADÉMICA: hacia una radiografía institucional en tiempo real.

José Alberto de la Rosa Ramos

LEARNING CITIES COMO ESPACIOS DE RESPONSABILIDAD: educación humanista y futuro del desarrollo urbano.

*Iker Omar Belsaguy Alor
Valeria Caggiano*

APROXIMACIÓN A UN MODELO DE ANÁLISIS DE IMAGEN CORPORATIVA MUSEÍSTICA

desde una perspectiva
neurocomunicacional.

*Nancy Graciela Cisneros Martínez,
María Alejandra Ponce Morales*

NEOHUMANISMO, FLORECIMIENTO Y BIENESTAR ANTE LOS RETOS DE LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y LA DEMANDANTE NUEVA REALIDAD.

Una visión desde la presidencia del
Consortio Educativo de Oriente

Roberto Enrique Agüera Ibañez

Universidad de Oriente
Nueva época - Versión electrónica
Vol. 24 - Núm. 4
Mayo-Agosto 2026
e-ISSN: en trámite
DOI: 10.63358/uc.v24i4





Soy extraordinario

En Universidad de Oriente, formamos parte de un proyecto educativo con una trayectoria sólida, innovadora y comprometida con la formación de profesionistas preparados para enfrentar los retos de un mundo en constante evolución.

En el marco de los **30 años del Consorcio Educativo de Oriente**, celebramos tres décadas de trabajo, crecimiento y excelencia académica, consolidando una visión que ha impactado a miles de estudiantes bajo una misma convicción: transformar vidas a través de la educación.

Actualmente, ofrecemos una amplia oferta académica en áreas estratégicas como salud, negocios, ingenierías, humanidades, diseño y ciencias sociales, mediante programas de licenciatura, posgrado y educación continua.

Con presencia en **Puebla, Veracruz, Poza Rica, Cancún y Coatzacoalcos**, así como una visión global respaldada por alianzas nacionales e internacionales, seguimos formando líderes capaces de generar un impacto positivo en su entorno.



CAMPUS:

Tres décadas
formado líderes positivos



Puebla

Coatzacoalcos



Cancún



Poza Rica



Veracruz



+100 programas académicos



CRÉDITOS

DIRECTORIO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Dr. R. Enrique Agüera Ibáñez
Presidente Fundador
Consortio Educativo de Oriente

Mtra. Andrea Agüera Vera
Vicepresidenta Ejecutiva
Consortio Educativo de Oriente

Mtra. Aida Ordoñez Muñoz
Rectora General C.E.O.
Consortio Educativo de Oriente

Mtra. Karla Eugenia Vilches Olea
Rectora UD Puebla

Mtra. Erika de la Rosa Silva
Directora Académica

UNIVERSCIENCIA

Dr. Jorge Javier Quirarte Escartín
Director General

Lic. Rafael Cruz Sánchez
Revisor y Corrector de Estilo

Lic. Rafael Cruz Sánchez
Editor Encargado



Imagen de portadilla del artículo I proporcionado por el
Consortio Educativo de Oriente; el diseño del resto de
portadillas se basó en imágenes tomadas de Magnific

CONSEJO CONSULTIVO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Dr. René Valdiviezo Sandoval
Presidente

Dr. Jorge David Cortés Moreno
Dr. Carlos Aguilar Ibáñez
Dr. Pedro Ángel Palou García
Dr. Juan de Dios Pineda Guadarrama
Dra. Isis Luz María Juárez Rodríguez
Dr. José Luis Hernández
Dra. María Elena Méndez Guzmán
Dra. Araceli Espinosa Márquez
Dra. Carla Irene Ríos Calleja
Consejeros

UNIVERSCIENCIA CONSEJO EDITORIAL

Dr. Miguel Ángel Pérez Maldonado
Editor de Unidiversidad

Dra. Isis Luz María Juárez Rodríguez
CISDE

Dr. Juan de Dios Pineda Guadarrama
New Mexico Institute of Mining and Technology

Dr. Humberto Morales Moreno
ICGDE

Dr. Jorge David Cortés Moreno
BUAP

Dr. Omar Mayorga Gallardo
BUAP

Dr. Pedro Ángel Palou García
BUAP



Creatividad en nombre: Neographos Diseño
Diseño de cabecal: LDG Francisco Aguilar Gálvez
Diseño Editorial: DG Alex Ruiz Cárdenas

Universciencia, Revista de divulgación científica, Año 24, No. 4, Mayo-agosto, es una publicación arbitrada, editada por Universidad Estatal de Oriente, A.C., Campus Puebla, a través de la Dirección de Posgrado e Investigación, Av. 21 Oriente, No. 1816, Col. Azcárate, Puebla, Puebla, México, C.P. 72501. Tel: (222) 2 11 6 98, <https://www.uo.edu.mx/inicio>, universciencia@soyuo.mx. Editora responsable Aida Ordoñez Muñoz. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-070812591500-102, e-ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, Licitud de Título en trámite y Licitud de Contenido en trámite, por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Este número se terminó de subir a la red en octubre de 2026.

Distribuido por Universidad Estatal de Oriente, A. C.



PRESENTACIÓN

Mtra. Aida Ordóñez Muñoz
Rectora General y CEO
Consortio Educativo de Oriente

Hay una pregunta que me hacen cada vez con más frecuencia los directivos, los docentes y los propios estudiantes que forman parte del Consorcio Educativo de Oriente: “¿Debemos tenerle miedo a la inteligencia artificial?”. Mi respuesta siempre es la misma: no a la inteligencia artificial (IA), sino a la parálisis frente a ella.

La historia de la educación ha estado marcada por hitos tecnológicos que prometieron, en su momento, transformar el aula para siempre: la imprenta, la radio, el proyector, internet. Cada vez, las instituciones que sobrevivieron no fueron las que rechazaron la novedad ni las que se rindieron ante ella, sino las que supieron integrarla con criterio. Lo que vivimos hoy con la

irrupción de la IA generativa no es un episodio más de esa historia: es su capítulo más exigente. Esto exige, por lo tanto, un tipo de liderazgo que no encontraremos en ningún algoritmo.

La IA como catalizador, no como reemplazo

El gran temor que recorre los pasillos de universidades y colegios es la deshumanización. ¿Podrá un modelo de lenguaje entender la frustración de un alumno que no comprende una derivada, o el destello de originalidad en un ensayo de filosofía? La respuesta corta es no. Es precisamente ahí donde reside nuestra responsabilidad estratégica.

En el Consorcio Educativo de Oriente — institución privada con más de tres décadas formando líderes en Puebla, y cuya identidad pedagógica se articula en torno al Liderazgo Trascendente— entendemos que el debate no está entre adoptar o resistir la IA. El debate real está en cómo preservar lo que ningún algoritmo puede replicar: la capacidad de acompañar a una persona en el descubrimiento de su propósito. Esa es la tarea del educador. Siempre lo fue. La IA simplemente ha hecho más visible su irremplazabilidad.

Liderar hoy implica entender que la tecnología puede ser un catalizador extraordinario de la personalización educativa. El análisis de datos permite identificar patrones de deserción antes de que sean irreversibles, detectar dificultades de aprendizaje con anticipación y liberar tiempo docente de la burocracia para dedicarlo al acompañamiento real. Pero esos datos solo cobran valor cuando detrás hay un líder dispuesto a actuar con empatía, y no solo con eficiencia.



La ética como competencia directiva

Uno de los pilares más complejos de este nuevo liderazgo es la dimensión ética. La IA presenta sesgos, alucinaciones y dilemas sobre autoría intelectual que no pueden dejarse a la improvisación institucional. Un liderazgo educativo responsable no se limita a instalar filtros antiplagio: forma comunidades académicas capaces de interrogar a la máquina, de dudar de la respuesta fácil y de usar la IA como copiloto de su pensamiento, no como sustituto de él.

Desde el Consorcio Educativo de Oriente hemos asumido que la prohibición es una batalla perdida de antemano. Lo que nos corresponde es la **alfabetización algorítmica**: enseñar a nuestros estudiantes —y a nuestros propios docentes— a relacionarse con estas herramientas desde la conciencia crítica y el discernimiento ético. Si la IA puede generar una respuesta en segundos, nuestra tarea educativa más profunda es enseñar a formular las preguntas correctas. Eso no lo hace ningún modelo de lenguaje; lo hace un maestro.

Pedagogía de la relevancia: el reto institucional

El futuro de las instituciones educativas depende de su capacidad para evolucionar sin perder identidad. No podemos seguir gestionando escuelas con estructuras del siglo XIX para estudiantes que habitarán el siglo XXII. El liderazgo actual exige una visión estratégica que integre competencias transversales —pensamiento

crítico, resiliencia, inteligencia emocional, colaboración intercultural— en las que la IA aún no tiene jurisdicción y que son, precisamente, las más demandadas por el mercado global.

Para el Consorcio Educativo de Oriente esa visión no es abstracta: se traduce en acciones concretas. En la apertura hacia alianzas académicas internacionales que amplíen el horizonte de nuestros estudiantes. En la vinculación con ecosistemas de innovación y emprendimiento que conecten el aula con los sectores productivos de mayor dinamismo. La actualización curricular convierte la formación humanista en una ventaja competitiva, no en un valor residual.

El liderazgo que permanece

El liderazgo educativo en la era de la IA es, paradójicamente, un llamado a volver a lo más profundamente humano. Mientras más automatizado esté el mundo, mayor será el valor de la conexión genuina, del propósito compartido, de la institución que forma personas y no solo perfiles profesionales.

En el Consorcio Educativo de Oriente sabemos que la tecnología pasará —o más bien, que será reemplazada— por una tecnología aún más disruptiva. Pero la huella que un educador deja en sus alumnos a través de la inspiración; el acompañamiento y la exigencia ética permanece. Con o sin silencio de por medio.

No se trata de competir con el algoritmo. Se trata de ser lo que el algoritmo nunca podrá ser: humanos con propósito.

Índice

Neohumanismo, florecimiento y bienestar ante los retos de la revolución tecnológica y la demandante nueva realidad. Una visión desde la presidencia del Consorcio Educativo de Oriente

Págs. 9 - 19

Roberto Enrique Agüera Ibáñez

Págs. 21 - 30

Dashboards como herramienta de gestión académica: hacia una radiografía institucional en tiempo real

José Alberto de la Rosa Ramos

Gestión humanista y responsabilidad global: liderazgo, conocimiento y educación en un mundo en transformación

Págs. 31 - 42

Antonio Ragusa

Voces que construyen nuestra historia

Págs. 43 - 71

Reflexiones C.E.O.

Págs. 73 - 87

Aproximación a un modelo de análisis de imagen
corporativa museística desde una perspectiva
neurocomunicacional

Nancy Graciela Cisneros Martínez
María Alejandra Ponce Morales

Learning Cities como espacios de responsabilidad:
educación humanista y futuro del desarrollo urbano

Págs. 89 - 101

Iker Omar Belsaguy Alor
Valeria Caggiano



Neohumanismo, florecimiento y bienestar ante los retos de la revolución tecnológica y la demandante nueva realidad. Una visión desde la presidencia del Consorcio Educativo de Oriente

Neohumanism, flourishing, and well-being in the face of the challenges posed by the technological revolution and the demanding new reality: A perspective from the presidency of the Consorcio Educativo de Oriente

Roberto Enrique
Agüera Ibáñez¹

Resumen

El propósito de este artículo es analizar los desafíos humanos, educativos y organizacionales derivados del avance acelerado de la tecnología, la automatización y la inteligencia artificial (IA), así como proponer una visión renovada del humanismo que preserve la dignidad, el sentido de vida y el desarrollo integral de las personas. Mediante una reflexión teórico-crítica sustentada en la experiencia institucional, se examinan los posibles efectos de la dependencia tecnológica en el aprendizaje, las capacidades cognitivas, la convivencia, la salud emocional y el trabajo. El análisis plantea la necesidad de articular el neohumanismo con el bienestar, el florecimiento, el optimalismo y el liderazgo positivo para responder de manera consciente a las exigencias de la nueva realidad.

Desde la experiencia del Consorcio Educativo de Oriente, se presenta un enfoque educativo integrado por cuatro ejes: educación científica y de calidad, uso responsable de la tecnología, formación humanista y promoción de la salud integral. Se concluye que la educación y el liderazgo deben situar a la persona en el centro, fortalecer sus capacidades cognitivas y emocionales, y orientar la innovación tecnológica hacia el bienestar, la trascendencia y el bien común.

Palabras clave: neohumanismo, bienestar, inteligencia artificial, educación, liderazgo positivo, desarrollo humano.

¹ Consorcio Educativo de Oriente. Presidente fundador. Doctorado. Puebla, México. E-mail: agueraenrique2026@gmail.com



Abstract

The purpose of this article is to analyze the human, educational, and organizational challenges arising from the rapid advancement of technology, automation, and artificial intelligence, as well as to propose a renewed vision of humanism that preserves human dignity, a sense of purpose, and the holistic development of individuals. Through a theoretical and critical reflection grounded in institutional experience, the article examines the potential effects of technological dependence on learning, cognitive abilities, social interaction, emotional health, and employment. The analysis emphasizes the need to integrate neo-humanism with well-being, flourishing, optimalism, and positive leadership in order to respond consciously to the demands of this new reality.

Drawing on the experience of Consorcio Educativo de Oriente, the article presents an educational approach structured around four pillars: quality science-based education, responsible use of technology, humanistic education, and the promotion of holistic health. It concludes that education and leadership must place people at the center, strengthen their cognitive and emotional capacities, and guide technological innovation toward well-being, transcendence, and the common good.

Keywords: neo-humanism, well-being, artificial intelligence, education, positive leadership, human development.



Introducción

Estamos viviendo quizá uno de los momentos históricos más determinantes para asegurar la evolución y supervivencia de nuestra especie. Los cambios que vive el mundo contemporáneo son vertiginosos, acelerados, envueltos en la paradoja de un desarrollo y progreso, que en muchas ocasiones no pedimos, que atentan contra la evolución orgánica y desarrollo integral del ser cuando la revolución tecnológica y la ostentosa automatización. Por un lado, dejan cada vez más rastros y evidencias de cómo el uso excesivo de las pantallas y de las redes sociales tienen un impacto negativo en la salud, sobre todo afectando el comportamiento emocional y las capacidades cognitivas; pero por otro, no deja de sorprendernos por su eficacia y rapidez con la que resuelve, da respuestas y soluciones a muchas necesidades en la vida diaria, facilitándola, proporcionando una comodidad y un confort, muchas veces adictivos evolutivamente riesgosos.

Distintos países del planeta ya comenzaron a regular, incluso prohibir, el uso arbitrario y desproporcionado de los teléfonos, las pantallas y el acceso sin control a las redes sociales, sobre todo en niños y jóvenes menores de edad. Tan solo entre el año 2025 y 2026, Australia y recientemente Francia (entre otros países) han tomado medidas restrictivas para impedir que menores de 16 años creen o mantengan una cuenta en determinadas redes sociales (Kaye y Jose, 2025; Conseil constitutionnel, 2026). Al mismo tiempo, no son pocas las universidades prestigiosas que también observan la afectación de las redes sociales y el uso desmedido de la IA, en las capacidades de

aprendizaje y memoria. Se dice también que, por primera vez en la historia, la capacidad cognitiva medida a través del IQ tiende a ser menor en relación con otras generaciones.

Estudios recientes presentan evidencia empírica que sugiere la dependencia de herramientas de IA generativa (LLM - modelos de lenguaje de gran escala) que podrían comprometer los conocimientos cognitivos vinculados al aprendizaje y la memoria, como el realizado por investigadores del MIT Media Labs (Kosmyna et al., 2025). Estos observaron los efectos del uso de modelos con herramientas de IA generativa sobre la actividad cognitiva durante tareas de escritura académica. Esta investigación realizada en un periodo de 4 meses utilizó una muestra de 54 adultos jóvenes (18 a 39 años), provenientes de 5 universidades de la zona de Boston, con quienes se examinó un comparativo de tres condiciones de trabajo al realizar redacción de ensayos, considerando: a) participantes que utilizaron ChatGPT, b) participantes que utilizaron motores de búsqueda en internet y c) participantes que realizaron la tarea sin apoyo tecnológico externo.

A partir de los registros electroencefalográficos, se observó mayor activación y distribución de redes neuronales en quienes desarrollaron la tarea de manera autónoma, niveles medios en los participantes que utilizaron buscadores y una conectividad neuronal más débil y menor percepción en la autoría de los textos de quienes emplearon un modelo de IA generativa. Los autores conceptualizan este patrón como “deuda cognitiva” (*cognitive debt*), entendida como una erosión progresiva del esfuerzo mental y del sentido de propiedad intelectual experimentada

por el usuario, incluso cuando la herramienta incrementa la fluidez del proceso de escritura (Kosmyna et al., 2025).

Por otro lado, el impacto que estas tecnologías están teniendo en la convivencia y la coexistencia social generan distanciamiento, soledad y ya se les relaciona también con los indicadores que inciden y potencian el estrés, la ansiedad y la depresión, a los que yo llamo “los nuevos tres jinetes del apocalipsis”.

Uno de los temas que más preocupan ante la rapidez con la que se ha perfeccionado la industria de robots autónomos, humanoides es el hecho de que estos comienzan a reemplazar al ser humano en distintas actividades de la vida productiva (Oppenheimer, 2018). Según el periodista investigador Andrés Oppenheimer, en su libro ¡Sálvese quien pueda!, en los próximos años, al menos 47% de los empleos serán reemplazados por robots o computadoras, inteligentes (Oppenheimer, 2018).

En China, por ejemplo, el sistema educativo universitario anunció hace algunos meses el cierre de distintas carreras por considerar que estas se han vuelto obsoletas y no tendrán cabida en el futuro productivo (Pouille, 2026). Se habla de 12,200 programas universitarios suspendidos entre los que se encuentran lenguas extranjeras, contabilidad y fotografía. También se recortaron disciplinas relacionadas con las humanidades, artes, traducción y administración, bajo el argumento de que la IA y la automatización están sustituyéndolas (Pouille, 2026).

Evidentemente, además del impacto que esto está teniendo en la ocupación y el desplazamiento del ser humano en actividades productivas, provoca

desempleo, impacta, a su vez, en la economía de consumo, lo que me parece más alarmante, es la afectación al sentido y propósito de vida, y su significado para la realización plena, el bienestar físico y emocional, la satisfacción de vida y la felicidad en cualquier ser humano.

En la medida en que las prioridades del ser humano están siendo afectadas y modificadas por la revolución tecnológica (la IA), se hace necesario replantear el enfoque para un humanismo actualizado y acorde con las exigencias de una nueva realidad que anuncia desde ahora el inicio de una nueva era en donde los cambios serán profundamente disruptivos y abarcarán todas las actividades de la vida humana, pondrán a prueba nuestra capacidad de adaptación ante escenarios, nunca antes vistos.

Pasamos del humanismo del siglo XIV como movimiento intelectual y cultural, en la transición entre la Edad Media y la Edad Moderna, en donde el ser humano se convirtió en el centro del pensamiento, la razón y la cultura, al neohumanismo moderno que se considera fue formalmente concebido en 1982 por el líder espiritual, filósofo y lingüista Indú Prabhat Ranjjan Starkar y planteado en su obra *La liberación del intelecto: neohumanismo* (Sarkar, 1982), desarrollando el concepto de un humanismo en donde el ser humano no es exclusivamente el centro de toda la atención, se trata ahora de un enfoque que destaca la importancia del ser ante su entorno bio cultural, con una visión que reconoce el valor de lo ecológico y espiritual, la armonía con todos los seres vivos, humanos, animales y plantas, impulsando la compasión y el amor universal (Sarkar, 1982).

Ahora, desde mi particular punto de vista, estamos ante la necesidad de revisar y replantearnos el significado y propósito de un humanismo posmoderno, que ponga énfasis en los efectos y riesgos de la avasallante, revolución tecnológica y la automatización, y coloque en el centro de la atención al ser humano y su entorno biocultural, pero incorporando un enfoque que atienda el impacto de la revolución tecnológica como una nueva realidad, profundamente influyente y determinante para el futuro del ser humano.

El humanismo al que me refiero debe analizar, diagnosticar y estudiar los efectos presentes y futuros de la IA y la automatización, cómo impactará la evolución de la especie en todos los ámbitos de la vida humana, como la educación, las relaciones familiares y sociales, la productividad y el trabajo, y sobre todo al sentido y significado de vida, como esencia para la realización del ser. No hay revolución que se justifique y aprecie, si no está impregnada de valores éticos, responsabilidad social, o si atenta contra el florecimiento humano, su desarrollo pleno, integral y satisfactorio.

Un humanismo de nuevo corte debe plantearse como eje central de su ocupación conceptual, a través de distintas disciplinas, el bienestar, la satisfacción de vida, el florecimiento y la felicidad humana, ante los riesgos y desafíos actuales y futuros que amenazan con una deshumanización, con rasgos de involución y riesgos de sobrevivencia.

En el libro *Florece*, de Seligman (2022), el autor establece lo que, desde la perspectiva de la psicología positiva, y a partir de su propia evolución como profesional e investigador, considera una

profunda diferencia entre felicidad y bienestar. Seligman (2022), señala:

Antes pensaba que el tema de la psicología positiva era la felicidad, que la norma de oro para medir la felicidad era la satisfacción con la vida. Ahora pienso que el tema de la psicología positiva es el bienestar y que la norma de oro para medir el bienestar es florecer y que la meta de la psicología positiva es aumentar el florecimiento. (p. 27)

Esta teoría, que llamo Teoría del bienestar, es muy diferente de la Teoría de la felicidad. El análisis y explicación que Seligman hace para establecer esta diferencia es profundo, y complementa esta primera reflexión con el argumento que él da sobre cómo también cambió su perspectiva sobre los elementos de la psicología positiva y cuál debería ser la meta de esta psicología. Explica que, pese a la forma en la que se mide la felicidad es a través de la satisfacción con la vida, y la meta sea aumentar esta satisfacción, en lo referente al bienestar, la forma de medirla es a través de las emociones positivas: compromiso, sentido, relaciones positivas y logro, añadiendo que la meta desde la perspectiva del bienestar es florecer.

El florecimiento significa un enfoque más profundo que se logra mediante el aumento de emociones positivas, compromiso, sentido, relaciones positivas y logro. Es importante la referencia de esta lectura para entender que el bienestar es un propósito más amplio y de mayor trascendencia para el florecimiento individual y también el colectivo en cualquier entorno, y la felicidad es parte del propósito de estar bien. El mismo Seligman (2022) señala que la “teoría de

la felicidad auténtica se acerca peligrosamente al monismo de Aristóteles, porque ahí la felicidad se expresa cuantitativamente, o se define solo por la satisfacción con la vida” (p. 30).

El bienestar tiene varios elementos contribuyentes que nos alejan y nos ponen a salvo del monismo, una explicación lineal y reducida. En esencia, el bienestar se trata de una teoría de elección sin coerción y sus cinco elementos comprenden lo que las personas libres eligen por sí mismas, sin buscar nada más. De allí que debamos entender al bienestar como un factor fundamental en la vida personal y laboral en donde estos elementos señalados se convierten en un modelo, el modelo PERMA de Martín Seligman, considerado el padre de la psicología positiva, con el que en gran medida sintetiza y enfatiza su concepto de bienestar.

De acuerdo, con el Instituto Europeo de psicología positiva (2024), este modelo o teoría del bienestar es esencialmente una teoría de elección no forzada, se trata de una descripción de lo que las personas eligen libremente para incrementar su bienestar. Este modelo recoge las bases y los indicadores del bienestar para conseguir sentirse bien, como estar positivos y mantener esa actitud y sensación el mayor tiempo posible del día y de la vida. Los cinco elementos del modelo PERMA son por sus siglas en inglés:

- POSITIVE EMOTIONS. Emociones positivas.
- ENGAGEMENT. Compromiso.
- RELATIONSHIPS. Relaciones positivas.
- MEANING. Propósito, significado.
- ACCOMPLISHMENT. Logro.

Es muy importante dimensionar el bienestar, como decisión de vida y búsqueda. Desde mi óptica, el bienestar se aprende y cómo, en algunas de sus charlas lo ha señalado el profesor experto en el tema de la felicidad, Ben-Shahar (2009; 2011): esta también es susceptible de procesos de aprendizaje. Podemos aprender a estar bien y ser felices. Para ello, un primer paso importante es hacer conciencia de las condiciones en las que se desarrolla nuestra vida, de nuestros dones y talentos, nuestras creencias limitantes, aquellas que condicionan de manera negativa nuestro comportamiento y obstaculizan, casi siempre inconscientemente, el alcanzar nuestros propósitos, metas y conseguir logros. El autoconocimiento sincero, honesto, nos debe de llevar a la autorregulación; es decir, a buscar reemplazar pensamientos y emociones negativas, por positivas, sustituir creencias limitantes, por creencias elevadas, potentes e inspiradoras que impulsen sin miedos para lograr una autoestima fortalecida y confiar en que aquello que se propone y visualiza es posible. Es necesario adquirir y entrenar nuevos y mejores hábitos para construir una mejor versión de nosotros mismos y aportar de manera significativa a nuestro entorno.

Una vida con significado y propósito, que consigue gestionar sus pensamientos y emociones positivas, desarrolla un amplio sentido del compromiso y, por lo tanto, consigue elevar, potenciar, impactar positivamente y trasladar su mejor versión, al entorno familiar, social y, particularmente, al laboral. Bajo la perspectiva del comportamiento positivo, del liderazgo positivo, se generan entornos de bienestar que favorecen

el trabajo colaborativo, impulsan y mejoran el rendimiento en el trabajo y asimismo la rentabilidad de la organización (Cameron, 2012).

El catedrático e investigador de la felicidad, reconocido por su cátedra en Harvard sobre este tema y que me parece interesante incluirlo en este ensayo, es Ben-Shahar, profesor de psicología positiva en la universidad referida. En su libro *La búsqueda de la felicidad* (Ben-Shahar, 2011), establece que la felicidad no se alcanza a través del perfeccionismo y que esta tiene que ver más con propósitos alcanzables y sobre todo con la capacidad de poder manejar las situaciones que se nos presentan, sean positivas o negativas. Nos dice que “el deseo de éxito forma parte de nuestra naturaleza” (Ben-Shahar, 2011, p. 18), muchos vamos subiendo los peldaños que pueden conducirnos hacia el éxito personal y el progreso en la sociedad. Las grandes expectativas pueden obtener grandes recompensas. No obstante, para vivir una vida exitosa y gratificante, nuestros estándares de éxito deben de ser realistas, y tenemos que ser capaces de disfrutar nuestros logros y estar agradecidos por ellos, tenemos que tocar de pies a tierra para reconocer y apreciar nuestros éxitos.

Esta afirmación no significa que nuestras aspiraciones, sueños, propósitos y objetivos no busquen ser extraordinarios y trascendentes. Creer y visualizar aquello que queremos que suceda en nuestras vidas es un principio fundamental si queremos logros importantes y sobre todo colaborar a nuestro entorno y a un mundo mejor. Esta reflexión sobre el éxito nos lleva más bien a la afirmación de que el bienestar, incluso la felicidad, tiene que ver con cómo enfrentamos y con qué actitud asumimos las distintas circunstancias del

devenir cotidiano; cómo manejamos y convertimos todo lo que nos sucede en nuestra vida, en oportunidades para vivir con gratitud los logros y el éxito, gestionando también aquello a lo que se le suele llamar fracaso, para hacer de ello procesos de aprendizaje en donde, a través de la resiliencia, siempre sea posible construir nuevas soluciones, nuevas respuestas y reinventarnos, para que esos momentos sean la plataforma de relanzamiento, ya sea personal u organizacional, bajo un enfoque positivo, con la creencia firme de que siempre es posible mejorar.

Me voy a referir aquí, a la diferencia que Ben-Shahar (2009) establece entre perfeccionismo, y a lo que él llama optimalismo. En referencia a su idea, el perfeccionismo suele ser obsesivo y puede generar expectativas demasiado altas o irracionales y provocar comportamientos compulsivos ante la exigencia de conseguir objetivos poco probables o imposibles, más bien sustentados en el ego de medir la valía personal y los éxitos. El perfeccionismo se ha descubierto que puede ser beneficioso en ciertos sentidos, a través de la motivación del trabajo duro y de los objetivos personales ambiciosos (Ben-Shahar, 2009).

A la luz de todo esto, los psicólogos actuales distinguen entre perfeccionismo positivo, que es adaptativo y saludable, y perfeccionismo negativo que es inadaptable y neurótico. Creo que esos dos tipos de perfeccionismo son tan distintos que prefiero utilizar términos totalmente diferentes para referirse a ellos. Me referiré al perfeccionismo negativo simplemente como perfeccionismo y al perfeccionismo positivo como optimalismo. El Optimalismo, también parte del propósito y del logro cómo aspiración, que busca obtener cosas extraordinarias sólo que sus objetivos son más realistas y por tanto

factibles de suceder, está más orientado a la búsqueda de condiciones óptimas, identificando con objetividad aquello que se es capaz de conseguir, de lograr. (Ben-Shahar, 2009, p. 19)

Con este enfoque en la búsqueda de logros y objetivos, se desarrolla la capacidad para asumir las situaciones que se presentan como retos para optimizar todo aquello con lo que contamos en nuestros entornos incluido el laboral. El optimalismo, desde la perspectiva de la psicología positiva, se trata de la búsqueda del funcionamiento humano óptimo, entendiendo que el ser humano debe de ser consciente de limitaciones y condiciones retadoras que la vida le plantea en la búsqueda de soluciones y el deseo de alcanzar aquello que nos proponemos, pero entendiendo siempre que ante la eventualidad multifactorial de un fracaso, el reto siempre será un comportamiento positivo, resiliente y optimista para alcanzar soluciones factibles y viables.

Así lo describe Ben-Shahar (2009): “mientras que el perfeccionista rechaza el fracaso, el optimista lo acepta como una parte natural de la vida y como una experiencia inextricablemente vinculada al éxito” (p. 19). No se debe entender este último planteamiento como algo similar al conformismo, de lo que se trata es de asumir, entender la importancia de una búsqueda constante por construir a través de tus propósitos y logros una vida equilibrada y plena, basada en la identificación de la realidad, con expectativas lo suficientemente altas para una vida satisfactoria y feliz, pero que también considere la gestión de pensamientos y emociones positivas para a su vez generar un entorno de bienestar que aporte un pleno desarrollo de los dones y talentos,

y la capacidad para convertir los problemas y fracasos en retos y oportunidades para mejorar en lo personal, familiar, social y organizacional.

Con esta aportación de Ben-Shahar sobre la felicidad vista como optimalismo, se pueden obtener una vida equilibrada con beneficios emocionales que aporten a una existencia más rica y en condiciones de bienestar, por ejemplo, en el ámbito laboral, un recurso humano con este perfil generará siempre aportaciones objetivas y desarrollará un perfil con una alta inteligencia emocional capaz de analizar e identificar los propósitos, objetivos y metas con realismo; pero, al mismo tiempo, con un alto sentido del compromiso, elevando sus creencias positivas, gestionando pensamientos y emociones positivas que aporten a un desarrollo pleno de su potencial y a la creación de procesos de liderazgos que inspiren, creen y trasciendan.

En consecuencia, las organizaciones y sus líderes, en todas las áreas y especialmente desde los departamentos de gestión de personal, deben contribuir para que sus colaboradores sean considerados antes que nada seres humanos y, por lo tanto, abonar a que puedan florecer en entornos óptimos de desarrollo individual, colectivo y colaborativo. En esta era de la revolución tecnológica y la compleja competitividad en todos los ámbitos del mercado, adquiere particular relevancia una vida organizacional y una economía basada en intangibles, refiriéndonos a aquellos que tienen que ver con el conocimiento tanto técnico como aquel que permite el desarrollo de habilidades para el comportamiento positivo, la inteligencia emocional y la mejor toma de decisiones. Por lo tanto, la gestión de los procesos de mejora del capital humano se ha convertido en una prioridad y, en ese contexto, la

psicología positiva sostiene que generar condiciones de bienestar y promover también la satisfacción y felicidad de los colaboradores tiene un enorme significado para la misión y logros corporativos.

En todo caso, una visión humanista actualizada debe poner énfasis en el florecimiento y bienestar de nuestra especie, evitando el menosprecio y el desplazamiento de lo humano en todos los ámbitos de la vida moderna, así como los desafíos futuros.

La visión y el compromiso de un humanismo enfocado en el florecimiento y bienestar del ser humano, desde la presidencia del Consejo del Consorcio Educativo de Oriente

El bienestar y la felicidad son un componente fundamental para todo ser humano, todo comportamiento y propósito en el presente futuro de la humanidad, debería de enfocarse sin duda en el desarrollo pleno e integral de la persona, así como de la creación de entornos que reconozcan y prioricen el valor del humano en condiciones de equidad y búsqueda de la satisfacción y significado de la vida.

Por ello, nuestro modelo educativo en el CEO descansa en cuatro ejes que orientan y le dan sentido al presente y futuro institucional, así como a nuestro compromiso de formar buenos seres humanos, mejores ciudadanos y líderes que trasciendan con vocación de servir, transformando vidas y, al mismo tiempo, cuenten con las mejores herramientas para legítimamente, alcanzar sus sueños. Estos ejes son:

- Una educación científica y de calidad, que permita que el estudiante se apropie de los

mejores y más vanguardistas conocimientos en las distintas disciplinas y en los distintos niveles académicos.

- Impulsar el acceso y uso responsable de la tecnología, las pantallas, redes sociales, la automatización y la IA. La tecnología como herramienta y no como fin en sí mismo, y mucho menos como medio para desplazar y sustituir lo humano lo que nos ha permitido evolucionar y asegurar el futuro del género.
- El compromiso con el humanismo y los valores que dan sustento a un enfoque contemporáneo que refrende la prioridad de poner en el centro de atención al ser humano, su desarrollo integral, florecimiento y trascendencia.
- Impulsar, desde nuestra misión educativa, un compromiso con el bienestar y la salud integral, mental, emocional y espiritual de nuestros estudiantes y, en general, de la comunidad. En el CEO creemos que, al mismo tiempo de ocuparnos por la mejor educación y el desarrollo cognitivo de nuestros alumnos, es prioritario y fundamental formarlos para gobernar sus pensamientos y gestionar sus emociones, desarrollar su inteligencia emocional, y así conseguir una vida equilibrada, más plena y feliz.

En lo referente a nuestro funcionamiento interno organizacional, entendemos que no hay nada más importante que el recurso humano: las personas, impulsándolas, respetándolas y acompañándolas. Entendemos que un trabajador en condiciones de bienestar es un trabajador que aporta con mayor

significado sus talentos y dones, gestiona mejor sus emociones y así logra un comportamiento positivo, mejorando sus expectativas y rendimiento laboral, lo que desemboca en un mejor desempeño de la organización.

Como presidente del consorcio que me honro representar y liderar, creo e impulso la construcción de un modelo de bienestar y felicidad, que es parte de un ecosistema que promueve condiciones para un óptimo manejo de los entornos institucionales, preocupados por una mejor gestión emocional, pero también asegurando los buenos resultados, el propósito y el logro, traducido en atención plena, seguimiento y aseguramiento de la efectividad en los objetivos y metas. Desde el consorcio, se impulsa el mindfulness como parte de nuestra vida cotidiana, se cuenta con “Islas del bienestar”, diseñadas para que, de acuerdo con las necesidades y la decisión de cada persona, se pueda recurrir a un espacio orientado particularmente para el bienestar y que puedan hacer un alto en el día a día y autorregular pensamientos y emociones. Estamos orgullosos de nuestro Centro Holístico y para el Desarrollo Humano Integral, único en el país.

El factor humano en las organizaciones adquiere un protagonismo más exigente y requiere reinventarse a partir de la post pandemia, ante los nuevos fenómenos políticos económicos y sociales que se han presentado. Se requiere de un perfil de liderazgo consciente de todos los fenómenos que se presentan hoy de manera retadora para ser atendidos y que reconozca el valor de regresar a lo básico, y no hay nada más básico que el ser humano en su entorno bio cultural. Es además necesario poner énfasis y total atención al futuro en condiciones de bienestar y felicidad para el ser humano, cuidando

de su entorno y promoviendo su desarrollo integral. Sin duda es una urgente prioridad.

Un liderazgo positivo que busque asegurar altos niveles de desempeño y la efectividad organizacional requiere de procesos técnicos de gestión bien estructurados, acompañados de procesos igualmente importantes que promuevan el desarrollo del talento emocional, impulsen, inspiren y gestionen la potencialización de las mejores cualidades del ser humano como la vocación de servir, el amor a los demás, la gratitud, una vida con significado, propósito y logro, y trascender aportando, colaborando a la construcción de un mundo mejor.

Los grandes retos a los que se enfrenta el mundo moderno, ante temas relacionados con el cambio climático, las epidemias y la salud pública, pobreza y desigualdad, seguridad y paz mundial, un desarrollo económico más equitativo, así como los nuevos hábitos que nos presenta el cambio en las formas de consumo, de los cuales la educación no está exenta, provocados en gran medida por la vertiginosa velocidad con la que se desarrolla la tecnología y particularmente ante la consolidación de la IA y su presencia en todos los ámbitos de la vida humana, requieren de un liderazgo vocacional, optimalista como lo define Ben-Shahar. Se trata en resumen del equilibrio entre un liderazgo humanista, consciente y positivo, capaz de interpretar de la mejor manera la realidad y la problemática que envuelve al mundo actual, además de llevar a las organizaciones a procesos adaptativos y evolutivos, en donde los entornos de bienestar favorezcan una mejor vida y desempeño de los colaboradores, así como el aseguramiento de los procesos administrativos y de gestión

estratégica, **elevando los niveles de eficiencia y eficacia, de productividad y efectividad en los resultados.**

En nuestras instituciones educativas tenemos un profundo compromiso con la educación científica y humanista. Asumimos nuestro compromiso con amor, generosidad y vocación de servicio. Nuestras instituciones se mantienen a la vanguardia, orgullosos de nuestros logros, creyentes y optimistas de que estamos preparados para los retos futuros. Cabe decir, finalmente, que la educación es la mejor trinchera para defender y asegurar el futuro de la especie humana, ante los retos y desafíos que presenta la revolución tecnológica y la compleja nueva realidad.

Referencias bibliográficas

- Ben-Shahar, T. (2009). *The pursuit of perfect: How to stop chasing perfection and start living a richer, happier life*. McGraw-Hill.
- (2011). *La búsqueda de la felicidad: Por qué no serás feliz hasta que dejes de perseguir la perfección*. Alienta Editorial.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Conseil constitutionnel (2026, 14 de agosto). *Décision n° 2026-911 DC du 14 août 2026: Loi visant à protéger les mineurs des risques auxquels les expose l'utilisation des réseaux sociaux*. <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2026/2026911DC.htm>
- Instituto Europeo de Psicología Positiva (2024, 21 de junio). *Modelo PERMA*. <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
- Kaye, B. y Jose, R. (2025, 10 de diciembre). *Australia begins enforcing world-first teen social media ban*. Reuters. <https://www.reuters.com/legal/litigation/australia-social-media-ban-takes-effect-world-first-2025-12-09/>
- Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I. y Maes, P. (2025). *Your brain on ChatGPT: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task* [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.08872>
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Debate.
- Pouille, J. (2026, 26 de junio). In the age of AI, Chinese universities overhaul their curricula. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/en/international/article/2026/06/26/in-the-age-of-ai-chinese-universities-overhaul-their-curricula_6754915_4.html
- Sarkar, P. R. (1982). *The liberation of intellect: Neohumanism*. Ananda Marga Pracaraka Samgha.
- Seligman, M. E. P. (2022). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Editorial Océano de México.

Dashboards como herramienta de gestión académica: hacia una radiografía institucional en tiempo real

Dashboards as academic management tools: towards a real-time institutional overview

José Alberto
de la Rosa Ramos¹

Resumen

La gestión de instituciones de educación superior (IES) enfrenta el desafío creciente de administrar grandes volúmenes de datos dispersos en múltiples sistemas académicos, administrativos y financieros. El presente artículo sistematiza la experiencia directiva acumulada durante más de dos décadas en diversas instituciones de educación superior en México, con el propósito de proponer el uso de dashboards (o tableros de control) como herramienta estratégica para la toma de decisiones informadas. A través de un enfoque cualitativo-descriptivo basado en un estudio de caso instrumental (Yin, 2018), se identificaron los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés: Key Performance Indicators) más relevantes para la gestión académica institucional: matrícula activa, eficiencia terminal, desempeño docente, deserción estudiantil y cumplimiento de programas académicos.

Los resultados indican que la integración visual de estos indicadores en tableros dinámicos —diseñados con herramientas accesibles como Microsoft Excel con tablas dinámicas y Looker Studio de Google— permite reducir tiempos de análisis, centralizar la información y mejorar la respuesta institucional ante situaciones críticas. Se propone el Modelo de Radiografía Académica e Institucional (RADI) como marco metodológico de cinco fases para la implementación de dashboards en cualquier IES. Se concluye que adoptar una cultura de gestión basada en datos representa una ventaja competitiva sostenible, especialmente en contextos de evaluación, acreditación y mejora continua.

Palabras clave: dashboards educativos, gestión académica, indicadores de desempeño, toma de decisiones, educación superior, looker studio.

¹ Universidad de Oriente. Rectoría. Maestría. Veracruz, México. Email: delarosaramos@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3097-5422> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=ZmfloFcAAAAJ>



Abstract

The management of higher education institutions faces the growing challenge of handling large volumes of data dispersed across multiple academic, administrative, and financial systems. This article systematizes over two decades of executive experience in Mexican higher education institutions to propose the use of dashboards as a strategic tool for data-driven decision-making. Using a qualitative-descriptive instrumental case study approach (Yin, 2018), the most relevant key performance indicators (KPIs) for institutional academic management were identified: active enrollment, terminal efficiency, teaching performance, student dropout rates, and academic program compliance.

Results indicate that visually integrating these indicators into dynamic dashboards—built with accessible tools such as Microsoft Excel pivot tables and Google Looker Studio—reduces analysis time, centralizes information, and improves institutional response to critical situations. The RADI Model (Academic and Institutional Radiography) is proposed as a five-phase methodological framework for dashboard implementation in any HEI. It is concluded that adopting a data-driven management culture represents a sustainable competitive advantage, particularly in evaluation, accreditation, and continuous improvement contexts.

Key words: educational dashboards, academic management, performance indicators, decision-making, higher education, looker studio.



Introducción

Las instituciones de educación superior (IES) generan cotidianamente un flujo constante de datos: registros de matrícula, calificaciones, asistencias, evaluaciones docentes, ingresos, egresos presupuestales, índices de reprobación y deserción, entre muchos otros. Sin embargo, paradójicamente, muchos directivos toman decisiones estratégicas con información incompleta, desactualizada o fragmentada en distintos sistemas que no dialogan entre sí.

Esta brecha entre la abundancia de datos y la capacidad real de interpretarlos constituye uno de los principales obstáculos para la mejora continua de la calidad educativa en México. Según datos de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2024), la eficiencia terminal a nivel licenciatura presenta brechas de hasta 53 puntos porcentuales entre entidades federativas, lo que evidencia la urgencia de herramientas que permitan a los directivos identificar patrones críticos a tiempo y actuar de manera preventiva.

En este contexto, los dashboards o tableros de control emergen como una solución tecnológica de alto impacto para la gestión institucional. Chiriboga (2024) los define como herramientas visuales interactivas que consolidan, visualizan y monitorean información clave a través de KPI: gráficos, tablas y alertas, facilitando la comprensión inmediata del estado y evolución de diversas áreas institucionales. Complementariamente, estudios recientes documentan que el uso de herramientas visuales (como los dashboards) mejora la comprensión de datos hasta en un 70%, facilitando la toma de decisiones colaborativas (Academic, 2025).

El presente artículo parte de la experiencia directiva acumulada durante más de 21 años en IES mexicanas, en roles que comprenden desde la coordinación de servicios escolares hasta rectoría, pasando por direcciones académicas, de posgrado, educación continua e investigación. Esta trayectoria permitió identificar de manera empírica la necesidad de integrar los datos institucionales en un sistema visual unificado que funcione como una verdadera radiografía de la institución.

El objetivo principal es sistematizar dicha experiencia y proponer el Modelo de Radiografía Académica e Institucional (RADI), un modelo accesible de gestión basado en datos mediante dashboards, aplicable a IES de cualquier tamaño, utilizando herramientas tecnológicas disponibles como Microsoft Excel, con tablas dinámicas, y Looker Studio, de Google.

Materiales y métodos

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo interpretativo, sustentado en la metodología de estudio de caso instrumental (Yin, 2018). La unidad de análisis es la experiencia directiva del autor a lo largo de más de dos décadas en distintas IES en México, lo que configura un caso instrumental que permite extraer conocimiento generalizable sobre buenas prácticas de gestión basada en datos.

La recolección de información se realizó mediante tres estrategias complementarias: 1) sistematización reflexiva de la práctica directiva, documentando los procesos de construcción, uso y evolución de tableros de control en distintas etapas de gestión; 2) revisión documental de literatura

académica especializada en dashboards educativos, inteligencia de negocios aplicada a la educación e indicadores de calidad en IES; y 3) análisis comparativo de los indicadores más frecuentemente utilizados en la literatura con aquellos identificados como prioritarios desde la práctica directiva.

La sistematización se organizó en torno a cuatro dimensiones de análisis: 1) indicadores académicos clave, 2) herramientas tecnológicas utilizadas, 3) impacto en la toma de decisiones institucionales, y 4) barreras y facilitadores en la implementación. El análisis de la información se realizó mediante codificación temática, identificando patrones recurrentes entre los distintos contextos institucionales en los que el autor ha desempeñado funciones directivas.

Resultados

A partir de la sistematización de la experiencia directiva y el contraste con la literatura revisada, se identificaron los siguientes hallazgos centrales:

Indicadores críticos para la radiografía institucional

Los KPI que mayor impacto tienen en la toma de decisiones de una IES se agrupan en cuatro categorías: 1) indicadores académico-estudiantiles: matrícula activa por programa, tasa de deserción por ciclo, índice de reprobación, eficiencia terminal y promedio general de cohorte; 2) indicadores de desempeño docente: evaluación docente por periodo, carga horaria, cumplimiento de programas y perfil de habilitación académica; (3) indicadores financiero-administrativos: ingresos por matrícula, egresos operativos, costo por alumno y margen

de operación; y 4) indicadores de vinculación e investigación: número de proyectos activos, publicaciones, convenios vigentes y egresados empleados.

Herramientas tecnológicas accesibles

Una barrera frecuente en la implementación de sistemas de inteligencia institucional es la percepción de que requieren grandes inversiones en software especializado. Sin embargo, la experiencia sistematizada indica que herramientas como Microsoft Excel —con el uso de tablas dinámicas, segmentadores y gráficos dinámicos— permiten construir tableros funcionales y visualmente efectivos sin costo adicional para la institución. Complementariamente, Looker Studio de Google (anteriormente Data Studio) se consolida como una plataforma gratuita, basada en la nube, que permite conectar múltiples fuentes de datos y generar dashboards interactivos de alta calidad, accesibles desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esta combinación Excel-Looker Studio representa un ecosistema digital de bajo costo y alta efectividad para la gestión académica.

La operatividad de este ecosistema se ejemplifica en la Figura 1, donde se observa un prototipo de dashboard en Microsoft Excel diseñado para el control de matrícula y deserción, que permite una segmentación inmediata por programa educativo, periodo escolar y modalidad. Complementariamente, la Figura 2 muestra la visualización de desempeño docente en Google Looker Studio, destacando su capacidad para conectar fuentes de datos en la nube y presentar indicadores de tendencia en tiempo real.

Figura 1

Dashboard de gestión académica integral en Microsoft Excel



Nota: el tablero integra cuatro zonas: 1) segmentadores de nivel, modalidad y periodos —izquierda—; 2) gráfico de barras de matrícula por programa —centro—; 3) semaforización de indicadores críticos —derecha—; y 4) segmentación por coordinador —superior derecha—.

Fuente: elaboración propia.

Figura 2

Dashboard de inteligencia institucional en Google Looker Studio



Nota: tablero en Google Looker Studio conectado a bases de datos institucionales (Google Sheets) con actualización en tiempo real. El panel izquierdo (A) muestra el menú de navegación por módulos; y el área central (B) presenta los indicadores correspondientes del módulo con gráficos y filtros interactivos, consolidando la radiografía institucional como un proceso automatizado y multiplataforma.

Fuente: elaboración propia.

Impacto en la cultura organizacional

Más allá de la eficiencia operativa, la implementación de dashboards genera un efecto transformador en la cultura institucional: promueve la objetividad en la evaluación del desempeño, reduce los sesgos en la toma de decisiones y fomenta la transparencia ante órganos de gobierno, organismos acreditadores y la comunidad académica. Como señala Chiriboga (2024), los dashboards actúan como puentes entre la recolección de datos y la acción estratégica, mejorando la transparencia institucional y fomentando una cultura de mejora continua.

Propuesta del Modelo RADI

La construcción de un dashboard institucional efectivo no es un proceso meramente técnico; es fundamentalmente un ejercicio de pensamiento estratégico. El directivo debe responder primero a una pregunta esencial: ¿qué necesito saber para tomar mejores decisiones? A partir de ahí, se define la arquitectura de la información. El Modelo RADI, propuesto en este artículo, consta de cinco fases:

- Fase 1: diagnóstico informacional. Identificar todas las fuentes de datos disponibles en la institución (sistemas de control escolar, plataformas de pago, registros de evaluación docente, bases de datos de recursos humanos) y evaluar su calidad, actualización y accesibilidad.
- Fase 2: definición de KPI estratégicos. Seleccionar los indicadores más relevantes para la misión y visión institucional, considerando las cuatro categorías descritas en la sección de Resultados (académico-estudiantiles,

docentes, financiero-administrativos y de vinculación). Se recomienda iniciar con no más de 15 KPI para evitar la “parálisis por análisis”, priorizando aquellos que permitan identificar de manera inmediata los signos vitales de la institución.

- Fase 3: diseño del modelo de datos. Estructurar las bases de datos en tablas normalizadas que alimenten las tablas dinámicas de Excel o las fuentes de datos de Looker Studio. Se sugiere el uso de Google Sheets como base de datos intermedia (puente), facilitando que la información capturada en formatos tradicionales se sincronice automáticamente. Este paso es crítico para garantizar la confiabilidad del tablero.
- Fase 4: Construcción del dashboard. Diseñar el tablero, privilegiando la claridad visual. Cada indicador debe mostrar su valor actual, su meta o valor de referencia y su tendencia. Los colores semafóricos (verde-amarillo-rojo) facilitan la lectura rápida del estado institucional. En Looker Studio es fundamental definir correctamente las dimensiones (variables de clasificación o agrupación, tales como “Carrera” o “Sede”) y las métricas (valores numéricos calculados, tales como “Total de Activos” o “Promedio de Calificaciones”) para asegurar que los gráficos de tendencia reflejen fielmente la realidad.
- Fase 5: implementación, automatización y actualización continua. Establecer un protocolo de actualización periódica de los datos y capacitar al equipo directivo en su lectura e interpretación. En Looker

Studio, esta fase contempla cuatro acciones técnicas específicas: 1) conectividad de datos mediante conectores directos; 2) diseño de filtros interactivos de fecha y periodo para realizar análisis de “drilldown” (navegación de lo general a lo particular, desde una vista institucional hasta un programa específico); 3) automatización del envío de reportes en PDF al correo del equipo directivo de manera semanal o mensual, fomentando una cultura de consulta proactiva; y 4) revisión periódica de los KPI seleccionados para asegurar su vigencia estratégica.

La estructura lógica de este proceso se sistematiza en la Figura 3, que presenta la representación gráfica del Modelo RADI. Este diagrama permite comprender la transición desde el diagnóstico informacional inicial hasta el protocolo de actualización continua, consolidando al dashboard como el eje de la mejora institucional.

Esta flexibilidad técnica, ilustrada en la Figura 3 mediante el diagrama del Modelo RADI, confirma que la barrera para la gestión basada en datos no es tecnológica, sino de disposición estratégica y alfabetización informacional. El uso de tablas dinámicas en Excel merece una mención especial por su accesibilidad: presente en prácticamente cualquier computadora institucional, permite conectar múltiples tablas de datos, crear visualizaciones interactivas y segmentar la información por programa educativo, periodo, sede o cualquier variable de interés, sin necesidad de conocimientos avanzados de programación.

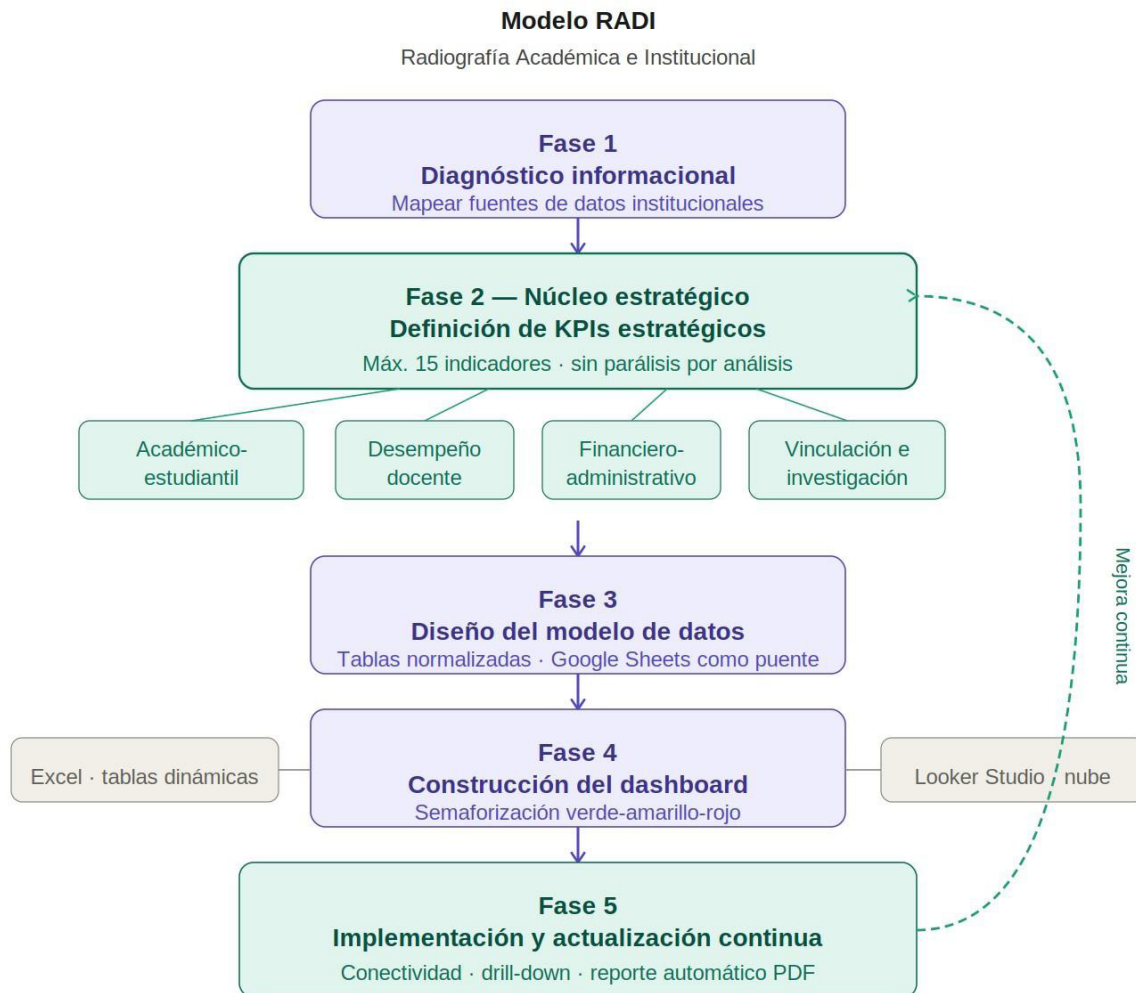
En el contexto mexicano, esto cobra especial relevancia considerando que Hernández-Ramírez

(2025) señala que los indicadores de calidad en las IES nacionales incluyen dimensiones como excelencia académica, perspectiva internacional, investigación y transferencia, todas ellas susceptibles de monitorearse eficazmente a través de un dashboard bien diseñado.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación dialogan de manera significativa con la literatura especializada en inteligencia institucional aplicada a la educación superior. En primer lugar, la identificación de cuatro categorías de KPI estratégicos —académico-estudiantiles, docentes, financiero-administrativos y de vinculación— es consistente con lo reportado por Chiriboga (2024), quien plantea que los dashboards efectivos en las IES deben integrar datos provenientes de sistemas dispersos para actuar como puentes entre la recolección de datos y la acción estratégica. Este artículo extiende dicho planteamiento al proponer un modelo estructurado de cinco fases que operacionaliza ese “puente” de manera replicable.

En segundo lugar, la sistematización de la práctica directiva permitió constatar una reducción drástica en los tiempos de elaboración de reportes institucionales —pasando de procesos que tomaban días a consultas en tiempo real—. Esta reducción fue verificable en la Universidad de Oriente Coatzacoalcos, donde la implementación progresiva del Modelo RADI —iniciando con tableros en Microsoft Excel para el control de matrícula y deserción, y avanzando hacia dashboards en Google Looker Studio para la integración de indicadores académicos, financieros y docentes— permitió que

Figura 3*Representación gráfica del Modelo RADI*

Nota: el diagrama detalla la arquitectura estratégica de cinco fases propuesta para la gestión basada en evidencia. El flujo comienza con el Diagnóstico Informacional y culmina en la Implementación y Automatización Continua, destacando la Fase 2 (Definición de KPI) como el núcleo estratégico donde se seleccionan los indicadores críticos para la misión institucional. Este modelo conceptualiza al dashboard no solo como un recurso técnico, sino como una herramienta de transformación de la cultura organizacional hacia la mejora continua.

Fuente: elaboración propia, basada en el Modelo RADI.

los reportes de seguimiento institucional pasaran de elaborarse manualmente en varios días a generarse de forma automatizada en minutos, consultables en tiempo real desde cualquier dispositivo.

Lo anterior es consistente con lo documentado por Fulco et al. (2024), quienes señalan que los dashboards para el control y seguimiento académico ofrecen una visión clara en tiempo real que permite a los directivos tomar decisiones oportunas y evitar situaciones críticas como la deserción estudiantil temprana. La diferencia sustancial que aporta este trabajo radica en el rol del directivo como usuario final y diseñador: al aplicar el Modelo RADI, no es el área de sistemas quien construye los tableros, sino el propio líder educativo quien los diseña, actualiza e interpreta. Esta autonomía elimina intermediarios técnicos, reduce el riesgo de error humano en la manipulación de datos y acelera significativamente la toma de decisiones estratégicas en contextos de gestión académica.

En tercer lugar, el impacto de los dashboards en la cultura organizacional trasciende la eficiencia operativa para convertirse en un mecanismo de cambio institucional. Esta dimensión es coherente con los planteamientos de Hernández-Ramírez (2025) sobre la importancia de la transparencia y rendición de cuentas como vía que legitima la gestión independiente de las IES. Un tablero de control visible y actualizado no solo informa: comunica a la comunidad institucional que las decisiones directivas están fundamentadas en evidencia, no en intuición.

Finalmente, la propuesta del ecosistema Excel-Looker Studio como solución de bajo costo

y alta efectividad responde a una crítica frecuente en la literatura: la percepción de que la inteligencia institucional requiere inversiones tecnológicas inaccesibles para IES de tamaño mediano. Esta investigación demuestra empíricamente que dicha percepción es infundada, alineándose con la corriente de investigación que defiende la democratización de las herramientas de análisis de datos en la gestión educativa latinoamericana.

Conclusión

La gestión de instituciones de educación superior en el siglo XXI exige directivos que no solo tengan visión pedagógica y liderazgo organizacional, sino también la capacidad de leer, interpretar y actuar sobre datos. Los dashboards institucionales representan la convergencia de estas competencias: traducen la complejidad operativa de una IES en información visual, clara y accionable.

La experiencia sistematizada en este artículo, documentada mediante las estrategias metodológicas descritas por Yin (2018) para el estudio de caso instrumental —sistematización reflexiva, revisión documental y análisis temático comparativo—, junto con el Modelo RADI propuesto, demuestran que no se requieren grandes inversiones ni equipos especializados de tecnología para implementar un sistema básico de inteligencia institucional. La migración de Excel a Looker Studio representa, además, un aumento en la “madurez digital” de la institución, permitiendo que el directivo transite de ser un “generador de reportes” a convertirse en un verdadero “estratega

de datos”, capaz de anticipar escenarios y tomar decisiones preventivas en lugar de reactivas.

Los beneficios documentados son múltiples: reducción de tiempos en la elaboración de reportes institucionales, mejora en la calidad de la toma de decisiones, mayor transparencia ante órganos de gobierno y acreditadores, y el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la evidencia y la mejora continua.

Se recomienda a las instituciones, que deseen iniciar este camino, comenzar con un tablero sencillo de no más de 10 indicadores, actualizado mensualmente en Excel, e ir ampliando su alcance de manera progresiva hacia Looker Studio conforme el equipo directivo desarrolle mayor alfabetización en datos. El objetivo final no es tener el dashboard más sofisticado, sino el más útil: aquel que permita ver con claridad a dónde va la institución y tomar decisiones que la lleven al lugar correcto.

Futuras investigaciones podrían explorar la implementación de modelos predictivos mediante IA integrados a los dashboards institucionales, con el fin de anticipar escenarios críticos como la deserción estudiantil temprana o el bajo rendimiento académico por cohorte. Asimismo, sería valioso estudiar comparativamente el impacto de los dashboards en la cultura organizacional de IES que los adoptan frente a aquellas que aún operan con reportes tradicionales.

Referencias bibliográficas

- Academic (2025). *Dashboards educativos: la clave para una gestión escolar inteligente*. [https://www.academic.lat/posts/dashboards-](https://www.academic.lat/posts/dashboards-educativos-la-clave-para-unagestion-escolar-inteligente)
- Chiriboga Peña, P. M. (2024). Implementación de dashboards para la gestión académica y administrativa en instituciones de educación superior. *Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global (RIIDG)*, 3(4), 33-48. <https://riidg.org/index.php/1/article/view/29>
- Fulco Berdy, P. P., Baque Pinargote, O. S., Caicedo Plúa, C. R. y Paguay Morocho, J. P. (2024). Dashboard para el control y seguimiento académico de los estudiantes en la educación superior. *Revista Científica de Innovación Educativa y Sociedad Actual ALCON*, 4(5), 1-13. <https://doi.org/10.62305/alcon.v4i5.272>
- Google LLC (2024). *Looker Studio: Herramienta de visualización de datos y elaboración de informes*. <https://lookerstudio.google.com>
- Hernández-Ramírez, A. M. (2025). Indicadores de calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México: liderazgos, tendencias y áreas de oportunidad. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2290>
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2024). *Principales cifras del sistema educativo nacional 2024–2025*. DGPPyEE. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2024_2025_bolsillo.pdf
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.



Gestión humanista y responsabilidad global: liderazgo, conocimiento y educación en un mundo en transformación

Humanistic Management and Global Responsibility: Leadership, Knowledge and Education in a Changing World

Antonio
Ragusa¹

Resumen

El presente artículo examina la relación entre la gestión humanista, el liderazgo, los procesos de conocimiento y la responsabilidad global en las organizaciones contemporáneas. A través de un enfoque cualitativo de carácter teórico-conceptual, el estudio integra aportaciones interdisciplinarias de la gestión, la educación, los estudios de género y la inteligencia artificial, con el objetivo de desarrollar un marco interpretativo que permita comprender cómo se produce, se comparte y se legitima el conocimiento en entornos complejos.

El análisis muestra que el conocimiento no puede reducirse a un recurso neutral o meramente técnico, sino que debe entenderse como una práctica relacional y socialmente situada, configurada por las culturas organizativas, las dinámicas de liderazgo y las competencias humanas. En particular, habilidades como la empatía, la reflexividad y la colaboración emergen como condiciones clave para el desarrollo de procesos de conocimiento inclusivos y sostenibles. Los resultados destacan el papel del liderazgo en la construcción de entornos organizativos basados en la confianza, el aprendizaje y la innovación. Desde esta perspectiva, la gestión humanista se configura como un marco relevante para reequilibrar la relación entre la innovación tecnológica y los valores humanos. La contribución del artículo reside en reposicionar la gestión del conocimiento en un horizonte más amplio de responsabilidad global, en el que las organizaciones actúan como agentes de cohesión social, sostenibilidad y cooperación pacífica.

Palabras clave: gestión humanista, gestión del conocimiento, liderazgo, habilidades humanas, inteligencia artificial, responsabilidad global.

¹ Rome Business School. Roma, Italia.
E-mail: ragusa@romebusinessschool.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1147-4450>



Abstract

This article examines the relationship between humanistic management, leadership, knowledge processes, and global responsibility in contemporary organisations. Adopting a qualitative, theoretical-conceptual approach, the study integrates interdisciplinary contributions from management, education, gender studies, and artificial intelligence to develop an interpretative framework for understanding how knowledge is produced, shared, and legitimised in complex environments.

The analysis shows that knowledge cannot be reduced to a neutral or purely technical resource; rather, it should be understood as a relational and socially embedded practice shaped by organisational cultures, leadership dynamics, and human skills. In particular, competencies such as empathy, reflexivity, and collaboration emerge as critical conditions for enabling inclusive and sustainable knowledge processes. The findings also highlight the role of leadership in structuring environments that foster trust, learning, and innovation. From this perspective, humanistic management provides a relevant framework for rebalancing technological advancement and human values. The article contributes by repositioning knowledge management within a broader horizon of global responsibility, where organisations act as agents of social cohesion, sustainability, and peaceful cooperation.

Keywords: humanistic management, knowledge management, leadership, human skills, artificial intelligence, global responsibility.



Introducción

En las últimas décadas, el debate sobre el desarrollo económico y organizativo ha experimentado una transformación significativa, desplazándose de una concepción centrada en la eficiencia productiva hacia una atención creciente a los procesos de creación, circulación y legitimación del conocimiento. Este cambio no puede interpretarse únicamente como una consecuencia de la digitalización o de la expansión de tecnologías avanzadas, aunque estas hayan acelerado su visibilidad, sino como la manifestación de una mutación estructural que afecta a la naturaleza misma de las economías contemporáneas.

El conocimiento no es solo un recurso: este organiza el trabajo y la vida de las personas. Muchas personas suelen decir que el conocimiento es solo tecnología o datos. Esto deja de lado lo humano, lo cultural y las relaciones que permiten el conocimiento y le dan sentido (Niemann y Martens, 2018). Esta reducción causa problemas, sobre todo porque la inteligencia artificial (IA) y los sistemas algorítmicos ayudan a las organizaciones a analizar mucha más información. Estas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades, pero también generan opacidad, dependencia y escasa responsabilidad.

El conocimiento muchas veces se toma como algo que surge por sí solo y se ve aparte de los procesos de interpretación, juicio y negociación que lo hacen posible. Por ello, el problema no es solo cómo manejar bien la información. Además, también importa saber en qué circunstancias el conocimiento sigue teniendo sentido, puede entenderse y ayuda a lograr cosas buenas para la sociedad (Chen y Tajdini, 2025; Hosseini y Seilani,

2025; Moser et al., 2022). Desde esta perspectiva, resulta necesario reintroducir en el análisis las dimensiones humanas del conocimiento. Lejos de fluir de manera neutral, el conocimiento se construye en contextos organizativos concretos, a través de interacciones en las que intervienen sujetos dotados de capacidades reflexivas, emocionales y críticas.

En este sentido, las llamadas *human skills* —empatía, pensamiento crítico, capacidad de escucha, cooperación— no pueden considerarse competencias accesorias, sino condiciones estructurales que permiten la interpretación, la validación y la movilización del conocimiento en entornos complejos (Ragusa et al., 2023). Su relevancia se vuelve aún más evidente en contextos caracterizados por la incertidumbre, donde la calidad de las decisiones depende menos de la cantidad de información disponible que de la capacidad de construir un sentido compartido. En este caso, el liderazgo cumple una función distinta de la que suele considerarse. El liderazgo sirve para mucho más que solo controlar o buscar resultados. El liderazgo permite que las personas compartan conocimiento y lo transformen en algo que todos puedan aprender juntos.

Varios estudios recientes muestran que los estilos de liderazgo que incluyen a todas las personas y se enfocan en las relaciones fomentan una mayor confianza en el lugar de trabajo. En estos lugares, las personas pueden hablar más y se valora la diversidad. Estos detalles son importantes para que la innovación y el conocimiento sigan creciendo (Jinyao, 2024; Le y Tuyen, 2025). En esta línea, el tema de género ayuda a comprender cómo las diferentes historias sociales y culturales

pueden llevar a distintas maneras de liderar y manejar la organización (Hosseini y Seilani, 2025). Los estudios críticos sostienen que el conocimiento no es neutral. El poder cambia la manera en que la gente crea conocimiento. El poder influye en cómo la gente reconoce el conocimiento. El poder afecta la forma en que la gente utiliza el conocimiento. No todo el conocimiento vale lo mismo. No todas las personas pueden crear conocimiento de la misma manera. Esta parte muestra cómo funcionan las organizaciones hoy.

La diversidad y la inclusión no son lo mismo. Esta diferencia crece en un mundo donde las economías y las sociedades están cada vez más unidas. Hoy, las organizaciones forman parte de sistemas muy complejos. Las decisiones de las organizaciones llegan a personas que no forman parte de la institución. Estas decisiones pueden cambiar la vida social, la tecnología y el medio ambiente en varios lugares del mundo. En este caso, la gestión del conocimiento no puede limitarse a buscar eficiencia en una organización.

La gestión del conocimiento debe entenderse también en relación con la responsabilidad, la sostenibilidad, la equidad y la cooperación internacional (United Nations, 2020; World Economic Forum, 2020). Ahora, el enfoque de la gestión desempeña un papel importante. Al colocar la dignidad humana, el bienestar y la responsabilidad de todos en el centro, esta forma de ver las cosas ayuda a mirar las organizaciones de otra manera. El análisis no se limita a lo práctico. El análisis ayuda a unir la innovación tecnológica con los valores humanos en una sola idea (Ragusa, 2025). Las organizaciones no solo ayudan a generar

valor económico, son lugares donde las personas hacen relaciones, comparten ideas y aprenden a convivir. Desde esta perspectiva, las organizaciones no son únicamente espacios de producción de valor económico, sino también contextos en los que se configuran relaciones sociales, prácticas de conocimiento y formas de convivencia.

A partir de estas consideraciones, en el presente artículo se analiza la relación entre la gestión humanista, el liderazgo, los procesos de conocimiento y la responsabilidad global, con el objetivo de desarrollar un marco conceptual capaz de explicar cómo las organizaciones pueden convertirse en espacios en los que el conocimiento no solo genera eficiencia, sino también cohesión social, confianza y cooperación. La contribución original del trabajo reside en reposicionar la gestión del conocimiento dentro de un horizonte de responsabilidad global, superando su interpretación como herramienta técnica para comprenderla como una práctica social y organizativa que incide directamente en la construcción de formas más inclusivas, sostenibles y orientadas hacia la paz en un mundo cada vez más interdependiente.

Materiales y métodos

El presente estudio se inscribe en una perspectiva cualitativa de carácter teórico-conceptual, orientada a la construcción de un marco interpretativo capaz de dar cuenta de la complejidad de los procesos de conocimiento en las organizaciones contemporáneas. Más que apoyarse en una revisión sistemática de la literatura en sentido estricto, el trabajo se fundamenta en la integración

crítica de contribuciones teóricas provenientes de diferentes campos —gestión, educación, estudios de género e IA—, con el objetivo de articular una lectura transversal de los desafíos actuales. Este enfoque responde a la necesidad de superar la fragmentación que caracteriza buena parte de la producción científica reciente, en la que los procesos de conocimiento, el liderazgo y la innovación tecnológica se analizan con frecuencia de manera aislada. Frente a esta tendencia, el estudio propone una síntesis conceptual que permita comprender las interrelaciones entre estos elementos, situándolos dentro de un horizonte más amplio de transformación social y organizativa.

La construcción del marco analítico se apoya, además, en una trayectoria de investigación consolidada en el ámbito de la gestión humanista y de la educación superior, desarrollada en contextos internacionales y orientada al estudio de las competencias humanas, el liderazgo y los procesos de aprendizaje en entornos complejos. Esta continuidad investigadora permite no solo identificar líneas de convergencia en la literatura, sino también elaborar una interpretación crítica que integre resultados previos y proyecte estos hacia nuevas direcciones teóricas. El estudio aborda el tema desde varios niveles, aunque no lo haga de forma directa: a nivel micro, se observa qué puede hacer cada persona y las habilidades que cada quien tiene para contribuir a la creación de conocimiento; a nivel meso, las personas revisan las prácticas de la organización, las culturas de la institución y las formas en que el grupo aprende en conjunto; por último, en un nivel más general, entran los cambios tecnológicos y los marcos globales que influyen en el funcionamiento de las organizaciones hoy. Esta

articulación no es rígida. Es una herramienta que ayuda a visualizar cómo se conectan los distintos niveles de análisis.

Lejos de ofrecer resultados empíricos generalizables, el objetivo del estudio es contribuir a la elaboración de un marco conceptual que permita repensar la relación entre conocimiento, liderazgo y responsabilidad en un contexto de aceleración tecnológica y de creciente interdependencia global. En este sentido, la metodología adoptada no pretende cerrar el debate, sino abrir nuevas líneas de investigación orientadas a explorar cómo los procesos de conocimiento pueden configurarse como prácticas capaces de generar no solo valor organizativo, sino también cohesión social y desarrollo sostenible.

Resultados

El análisis desarrollado permite identificar una serie de configuraciones emergentes que redefinen el papel del conocimiento en las organizaciones contemporáneas. Más que de resultados en sentido estrictamente empírico, se trata de núcleos interpretativos que ponen en tensión las lecturas tradicionales de la gestión, evidenciando la necesidad de enfoques capaces de integrar dimensiones humanas, organizativas y tecnológicas en un mismo marco conceptual. Una primera línea de interpretación se refiere al desplazamiento del conocimiento de una lógica instrumental hacia una comprensión más amplia, como la práctica social. El conocimiento no es algo neutral, nace cuando las personas se relacionan. El conocimiento aparece en lugares y momentos concretos, pues depende de la organización o de la cultura que

haya en ese tiempo. En este sentido, diversas investigaciones han subrayado que la calidad de los procesos de conocimiento depende menos de la disponibilidad de información que de la capacidad de las organizaciones para generar contextos de confianza, diálogo y aprendizaje compartido (Ragusa et al., 2023; Ragusa et al., 2024a; 2024b).

Este cambio sitúa las competencias humanas en el centro de la creación de valor. Las competencias humanas ya no son algo adicional, sino que forman parte principal de la creación de valor. La idea de las *human skills* aparece como algo muy importante en los procesos del conocimiento. La literatura sobre la gestión humanista sostiene que la empatía, la reflexividad y la cooperación pueden mejorar la comunicación interna. Estas capacidades afectan la innovación y la forma en que las organizaciones se adaptan a entornos complejos (Bastos y Ragusa, 2026; Caggiano y Ragusa, 2023a; 2023b). Estas competencias ayudan a crear espacios donde las personas pueden aprender juntas y dejar de lado los modelos jerárquicos. De esta forma, todas las personas pueden participar y el conocimiento se construye entre todos. En este caso, el liderazgo funciona de otra manera y no sigue los modelos que buscan controlar todo o los modelos que solo se fijan en la eficiencia.

Los resultados indican que el liderazgo ayuda a organizar el conocimiento cuando se apoya en las relaciones y en la reflexión. El liderazgo hace que estos procesos sean más inclusivos y duren más. Particularmente relevante resulta el papel del liderazgo femenino, no en términos de representación, sino como expresión de prácticas que tienden a favorecer la construcción de entornos organizativos basados en la escucha, la cooperación

y la gestión de la complejidad (Caggiano y Ragusa, 2024a; 2024b). Este tema aborda la relación entre el conocimiento y la cultura organizativa. Los datos indican que los procesos de gestión del conocimiento no funcionan únicamente como sistemas técnicos, también enseñan los valores y principios que guían la acción de la organización. Las organizaciones dejan de ser concebidas únicamente como espacios de producción para convertirse en contextos de desarrollo humano y social.

Una cuarta dimensión emergente se refiere al papel de la IA en la reconfiguración de los procesos de conocimiento. Si bien las tecnologías basadas en datos amplían significativamente las capacidades analíticas de las organizaciones, su impacto no puede considerarse de forma aislada. La evidencia sugiere que la integración de la IA depende en gran medida de las estructuras de gobernanza, de las culturas organizativas y de los valores que orientan su uso (Ragusa et al., 2024a; 2024b). En ausencia de una orientación humanista, existe el riesgo de que estas tecnologías reproduzcan o amplifiquen las desigualdades existentes, reduciendo la complejidad del conocimiento a una lógica puramente algorítmica. En este caso, la gestión humanista ayuda a alcanzar un mejor equilibrio entre la tecnología y las personas. Este enfoque no descarta la tecnología nueva, busca integrar la tecnología de manera consciente. La idea es impulsar el desarrollo de la tecnología para que tenga metas que benefician a la sociedad. De este modo, la gestión del conocimiento se convierte en un espacio de mediación entre eficiencia y responsabilidad, entre innovación y ética, entre desarrollo organizativo y bienestar colectivo (Ragusa et al., 2023).

Al final, los resultados llevan a las personas a reflexionar más sobre el papel de las organizaciones en el mundo. Hoy los sistemas económicos y los sistemas sociales dependen entre sí, por eso, los procesos de conocimiento no pueden limitarse a un grupo. Hay que ver los procesos de conocimiento junto con temas como la desigualdad, la sostenibilidad y la cohesión social. Esto pasa en todo el mundo. Últimamente, algunas propuestas empezaron a ver cómo los modelos organizativos pueden centrarse no solo en el rendimiento, sino también en crear condiciones que ayuden a la cooperación y a la paz en el mundo (Ragusa, 2025). En conjunto, estas configuraciones emergentes permiten afirmar que el conocimiento, en las organizaciones contemporáneas, no puede ser reducido a un recurso técnico. Se trata, más bien, de una práctica social compleja, profundamente vinculada a las formas de liderazgo, a las culturas organizativas y a los valores que orientan la acción colectiva. Esta constatación evidencia la necesidad de repensar los modelos de gestión desde una perspectiva más amplia, capaz de integrar eficiencia, responsabilidad y desarrollo humano en un mismo horizonte.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten desplazar el análisis del conocimiento en las organizaciones de una dimensión descriptiva hacia una problematización más profunda de sus implicaciones en el contexto contemporáneo. Más que evidenciar la consolidación de un modelo único, lo que emerge es un campo de tensiones en el que convergen lógicas distintas: eficiencia y responsabilidad, innovación

tecnológica y desarrollo humano, rendimiento organizativo y cohesión social. Esta coexistencia no constituye una anomalía, sino una manifestación de la complejidad que caracteriza a las economías basadas en el conocimiento. Uno de los aspectos más relevantes que se desprenden del análisis es la creciente brecha entre el desarrollo tecnológico y la capacidad de las organizaciones para dar sentido a los procesos que ellas mismas generan. La IA ayuda a realizar análisis y a tomar decisiones de más maneras, pero también ha traído nuevas formas de opacidad y ha hecho que dependamos más de la tecnología.

Como señalan diversos estudios, el impacto de estas tecnologías no puede comprenderse al margen de los contextos organizativos y de los marcos de gobernanza en los que se insertan (Moser et al., 2022). Si no hay una reflexión crítica, el conocimiento puede quedarse solo en lo que dicen los algoritmos y olvidar todo lo que tiene que ver con la interpretación y la dimensión social. En este caso, el debate sobre el gestión humanista resulta importante porque ayuda a replantear el papel de las organizaciones en la sociedad. Este marco ayuda a cuestionar lo que ya se hace y ofrece la posibilidad de integrar la innovación con la ética.

No es solo un modelo cerrado. El liderazgo tiene mucha importancia cuando las personas crean los procesos de conocimiento. Sin embargo, los resultados muestran que la relevancia afecta más cosas que solo el rendimiento de la organización. Estudios recientes afirman que el liderazgo puede cambiar la calidad de los procesos de aprendizaje. El liderazgo ayuda a las organizaciones a manejar la diversidad y la complejidad (Jinyao, 2024; Le y Tuyen, 2025). Los estilos de liderazgo (que incluyen

la parte relacional y la parte reflexiva) suelen ayudar a crear espacios más abiertos para compartir el conocimiento y para que la innovación surja en grupo. Analizar el tema de género en esta parte ayuda a entender mejor estas dinámicas.

La inclusión no es solo una obligación ética, pues también mejora los procesos de conocimiento cuando las personas aportan ideas distintas y a veces diferentes formas de pensar. Otro punto importante que sale del análisis es la relación entre el conocimiento y la cultura de la organización. Los procesos de gestión del conocimiento no funcionan por sí mismos. Estos procesos muestran los valores, las normas y cómo se organiza el poder dentro de las organizaciones. Estos procesos funcionan mejor cuando existen culturas en las organizaciones que fomentan la confianza, la cooperación y el aprendizaje en grupo. Si no se cumplen estas condiciones, las herramientas más avanzadas no logran crear procesos de conocimiento que se mantengan a lo largo del tiempo. La discusión lleva a pensar en el conocimiento a nivel mundial y no solo dentro de la organización.

En esta línea, algunas ideas recientes sostienen que los procesos de conocimiento pueden desempeñar un papel importante no solo en la innovación y el rendimiento, sino también en la creación de culturas organizativas orientadas al cuidado, la cooperación y la paz. Diversos estudios sobre pedagogías para la paz y la educación crítica señalan que el conocimiento, si va junto con la confianza, el reconocimiento y la responsabilidad, ayuda a aprender y también apoya formas de convivencia más inclusivas en la organización y en la sociedad (Millican et al., 2021; Pouwels, 2019). En el año 2021, Nicoson et al. (2024) compartieron

la información. Hoy, las organizaciones operan en sistemas en los que una depende de otra. Cuando una organización toma una decisión, esa decisión sale de ella. Muchas veces, las decisiones de las organizaciones impactan en otras áreas, como la sociedad, la economía o la cultura. Los últimos informes indican que los cambios en la tecnología y la economía se relacionan con problemas en todo el mundo, los cuales incluyen la desigualdad, el acceso a la educación y la sostenibilidad (United Nations, 2020; World Economic Forum, 2020).

En este caso, la gestión del conocimiento desempeña un papel político porque contribuye a crear las condiciones para que se produzcan estos cambios. Desde este punto de vista, no basta con cambiar los modelos organizativos existentes solo porque surgen nuevas necesidades tecnológicas o sociales. Hace falta pensar de nuevo para qué sirve, para que la eficiencia no sea la única forma de medir si está bien. Se necesita juntar la eficiencia con la responsabilidad, la inclusión y el sentido social. La noción de conocimiento como práctica social permite profundizar esta reflexión, al subrayar que la manera en que las organizaciones producen y gestionan el conocimiento influye directamente en la calidad de las relaciones que generan, tanto en su interior como en su entorno. Este planteamiento resulta particularmente relevante en un momento histórico en el que las fronteras entre lo local y lo global se vuelven cada vez más difusas.

Cabe señalar, sin embargo, que estas propuestas no están exentas de desafíos. Incluir enfoques humanistas que consideran la responsabilidad global puede chocar con las formas de organización que buscan, sobre todo, la competitividad y los resultados rápidos. No hay que

ver esta tensión como un problema, puede ser una oportunidad para reflexionar y cuestionar las bases de los modelos de desarrollo actuales. El valor de estas ideas radica en que pueden ofrecer soluciones y abrir de nuevo el debate sobre el sentido y los objetivos de la acción organizativa. En definitiva, la discusión pone de manifiesto que el conocimiento, en las organizaciones contemporáneas, no puede ser reducido a un recurso técnico ni a un mero instrumento de eficiencia. Se trata de una práctica compleja, profundamente imbricada con dimensiones sociales, culturales y políticas. Reconocer esta complejidad constituye una condición necesaria para avanzar hacia modelos de gestión capaces de responder a los desafíos de un mundo marcado por la interdependencia, la incertidumbre y la necesidad de construir formas más inclusivas, sostenibles y responsables de convivencia.

Conclusiones

El recorrido analítico desarrollado en este artículo replantea el papel del conocimiento en las organizaciones contemporáneas, más allá de su concepción como recurso técnico o como instrumento de eficiencia. Lejos de constituir un elemento neutral, el conocimiento emerge como una práctica social compleja, profundamente vinculada a las formas de liderazgo, a las culturas organizativas y a los valores que orientan la acción colectiva.

Esta situación lleva a replantear los modelos clásicos de gestión, pues hacen falta nuevas formas de integrar lo humano, lo tecnológico y lo social en una sola idea. El estudio muestra que

el gestión humanista, el liderazgo y los procesos de conocimiento están interrelacionados, dado que estos temas no son cosas separadas. La gestión humanista, el liderazgo y los procesos de conocimiento forman parte de un mismo conjunto y se influyen entre sí. El análisis demuestra que las habilidades humanas como la empatía, la reflexión y la cooperación no son habilidades de segundo plano. Estas habilidades tienen un papel clave en la creación del conocimiento y en su compartido, además, ayudan a crear espacios de trabajo abiertos, inclusivos y centrados en el aprendizaje, lo cual impulsa la innovación y permite que las dinámicas de la organización perduren más tiempo.

El estudio muestra que el liderazgo es importante en estos procesos, demostrando que hace falta mirar más allá de las ideas centradas en el rendimiento. Cuando una persona se enfoca en la parte de las relaciones dentro del liderazgo, puede entender mejor cómo se dan las condiciones para que el conocimiento sea más inclusivo y para que las personas trabajen juntas como equipo. Desde esta perspectiva, la diversidad —y en particular el liderazgo femenino— se presenta no solo como un objetivo normativo, sino también como un factor que puede enriquecer la calidad de los procesos cognitivos y organizativos.

Otro punto importante es el papel de la IA en los cambios que experimentan las organizaciones. Estas tecnologías permiten realizar más análisis y tomar decisiones, pero lo que pasa con estas tecnologías depende mucho de la cultura y de las reglas de cada lugar. La información indica que, sin una guía ética clara, la tecnología puede hacer que más personas queden excluidas o que el conocimiento se utilice únicamente de forma práctica. El enfoque

de la gestión humanista ayuda a buscar un equilibrio entre la tecnología y las personas. Este tipo de gestión guía a las organizaciones a buscar algo más que ser solo eficientes. El trabajo busca mostrar el conocimiento en el mundo y no solo dentro de las organizaciones. Hoy, las organizaciones están en sistemas donde todo se conecta. Lo que decide una organización afecta tanto a la propia organización como a otras partes sociales, económicas y culturales. A veces, esto pasa incluso fuera de sus fronteras. Aquí, la gestión del conocimiento es una tarea importante porque lleva a la organización a reflexionar nuevamente sobre los fines de la acción, por lo cual necesita agregar metas de cohesión social, sostenibilidad y cooperación.

Observando bien lo anterior, estas ideas son muy teóricas y no reflejan lo que ocurre en las organizaciones. Pero justamente cuando hay cambios rápidos, la reflexión teórica no solo describe lo que hay, también ayuda a ver nuevas opciones. El valor de este enfoque radica en que permite ver a las organizaciones como lugares donde el conocimiento no solo aporta valor económico. El conocimiento también ayuda a dar sentido, fomenta la responsabilidad y hace que las relaciones sociales sean más justas. En esta línea, es importante volver a la parte humana de la educación porque esto sirve como base para estos procesos.

Esta reflexión permite situar el debate sobre el conocimiento en un plano más amplio, en el que la formación, el liderazgo y la organización se configuran como elementos clave en la construcción de sociedades más justas y sostenibles. En definitiva, el estudio sugiere que el futuro de la gestión y de la educación dependerá de la capacidad de articular

conocimiento, responsabilidad y humanidad en un mismo proyecto organizativo y social. En un mundo caracterizado por la interdependencia y la incertidumbre, esta integración no constituye una opción, sino una condición necesaria para avanzar hacia formas de organización capaces de contribuir a la construcción de un futuro compartido, en el que el desarrollo económico vaya acompañado de cohesión social, dignidad humana y apertura a la convivencia pacífica.

En esta línea, resulta pertinente señalar desde una perspectiva aplicada, estos resultados sugieren la necesidad de que las organizaciones reconsideren sus modelos de gestión del conocimiento, incorporando de manera explícita dimensiones relacionales, éticas y humanistas en sus prácticas. Esto implica no solo invertir en tecnologías avanzadas, sino también en el desarrollo de competencias humanas y en la construcción de culturas organizativas basadas en la confianza, la inclusión y el aprendizaje compartido. Asimismo, futuras líneas de investigación podrían explorar la operacionalización empírica de los marcos aquí propuestos, analizando cómo diferentes configuraciones de liderazgo, cultura organizativa e integración de la IA influyen en la calidad de los procesos de conocimiento y en su contribución a la responsabilidad global. En este sentido, profundizar en estudios comparativos y contextuales permitirá avanzar en la comprensión de cómo las organizaciones pueden actuar como agentes efectivos de transformación social en entornos complejos.

Referencias bibliográficas

- Bastos, S. M. y Ragusa, A. (2026). Humanistic management and its implications for teacher training. *Nuova Secondaria*, 5, 194-200.
- Caggiano, V. y Ragusa, A. (2023a). Humanistic management for business school training. *Nuova Secondaria*, 7, 97-103.
- (2023b). New trends in education: Humanistic management for ethics managers. En D. de la Iglesia (Ed.), *Disruptive technologies, tech ethics and artificial intelligence* (pp. 249–269). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38344-1_24
- (2024a). Human skills and Roman women: Proposals for humanistic education. *Form@re*, 24(1), 310-318. <https://doi.org/10.36253/form-14594>
- (2024b). Humanistic management and leadership skills: Lessons from Brunello Cucinelli. *Nuova Professionalità*, 5, 24-31.
- Chen, J. y Tajdini, S. (2025). A moderated model of artificial intelligence adoption in firms and its effects on their performance. *Information Technology and Management*, 26(3), 407-419. <https://doi.org/10.1007/s10799-024-00422-5>
- Hosseini, S. y Seilani, H. (2025). The role of agentic AI in shaping a smart future: A systematic review. *Array*, 26, 100399. <https://doi.org/10.1016/j.array.2025.100399>
- Jinyao, W. (2024). The influence of inclusive leadership on employees' innovation performance with the mediating effect of organizational learning capacity and knowledge sharing in manufacturing industry of Guangzhou City, China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 155-165. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.15.2024>
- Le, P. B. y Tuyen, N. T. (2025). Fostering organisational learning capability through leadership practices and knowledge sharing: The moderating role of knowledge-centred culture. *Journal of Knowledge Management*, 29(6), 2066-2083. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2024-0865>
- Millican, J., Elfert, M., Suša, R. y Yousuf, S. (2021). Pedagogies for peacebuilding. *International Review of Education*, 67(5), 569-590. <https://doi.org/10.1007/s11159-021-09907-9>
- Moser, C., den Hond, F. y Lindebaum, D. (2022). Morality in AI. *Academy of Management Learning & Education*, 21, 139-155. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0287>
- Nicoson, C., Magalhães Teixeira, B. y Mårtensson, A. (2024). Re-imagining peace education. *International Studies Perspectives*, 25(4), 448-468. <https://doi.org/10.1093/isp/ekad023>
- Niemann, D. y Martens, K. (2018). OECD and education policy. *Global Social Policy*, 18(3), 267-283.
- Pouwels, J. (2019). Paulo Freire and education. *International Journal of Social Pedagogy*, 7(1). <https://doi.org/10.14324/111.444.ijsp.2019.v7.1.009>
- Ragusa, A. (2025). *United States of the World: A blueprint for global peace and prosperity*.

- Ragusa, A., Caggiano, V. y Belsaguy, I. O. (2024a). AI and humanistic management. *Education Sciences & Society*, 2(2).
- Ragusa, A., Bastos, S. M. y Caggiano, V. (2024b). Gamification and leadership. *Italian Journal of Educational Technology*.
- Ragusa, A., Caggiano, V., Trigueros Ramos, R., González-Bernal, J. J., Gentil-Gutiérrez, A., Moreira Carvalho Bastos, S. A... Santamaría-Peláez, M. (2023). Soft skills in higher education. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10699. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710699>
- United Nations (2020). *World Social Report 2020: Inequality in a rapidly changing world*. United Nations. <https://doi.org/10.18356/7f5d0efc-en> <https://doi.org/10.18356/248b499b-en>
- World Economic Forum (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.

Voces que construyen nuestra historia

Universidad de Oriente Puebla**30 años transformando vidas y construyendo futuro**

Celebrar el 30 aniversario del Consorcio Educativo de Oriente representa mucho más que conmemorar una fecha; significa reconocer tres décadas de esfuerzo, compromiso y vocación por la educación. A lo largo de estos años, hemos sido testigos del crecimiento de una institución que ha dejado una huella significativa en miles de estudiantes, familias y comunidades, consolidándose como un referente de formación académica y desarrollo humano.

Cada generación y como egresada de la maestría en medios tecnológicos innovadores para la educación me toco estar en nuestras aulas y esto ha contribuido a escribir una historia de logros, aprendizajes y sueños cumplidos, entre nuestros estudiantes detrás de cada profesión ejercida, de cada meta alcanzada y de cada proyecto transformador, se encuentra el trabajo conjunto de docentes, colaboradores, directivos y estudiantes que han compartido una misma visión: hacer de la educación una herramienta de cambio y progreso.

Estos 30 años también nos invitan a reflexionar sobre los desafíos enfrentados y las oportunidades que han fortalecido este camino, el crecimiento en infraestructura, en programas educativos incorporados, en el haber de la historia recordar las ubicaciones desde 1996 significa una evolución en la sociedad, los avances tecnológicos y las nuevas necesidades educativas impulsaron a este corporativo a innovar constantemente, manteniendo siempre firmes los valores que dan identidad a nuestra Universidad: la excelencia, la responsabilidad, la inclusión y el compromiso con la comunidad.

30 años de un legado construido por la visión de un académico incansable el Presidente Fundador Dr. Enrique Agüera Ibañez que hizo posible este proyecto educativo y que constantemente nos impulsa y nos recuerda que debemos liderarnos a nosotros mismos para poder liderar a los demás con excelencia y determinación para continuar formando líderes comprometidos con su entorno, capaces de transformar realidades y generar un impacto positivo en el mundo.

A treinta años de nuestro nacimiento, miramos el pasado con gratitud, vivimos el presente con orgullo y abrazamos el futuro con entusiasmo. Este aniversario no es únicamente la celebración de lo que se ha logrado, sino también el punto de partida para seguir construyendo una historia de éxito, innovación y servicio para las generaciones venideras.

¡Feliz 30 Aniversario al Consorcio Educativo de Oriente!

Treinta años educando, inspirando y transformando vidas.

Mtra. Karla Eugenia Vilches Olea
Rectora

Universidad de Oriente Puebla

Tengo el orgullo de formar parte de la **Universidad de Oriente-Puebla** y **CSA Puebla** durante 25 años. Este tiempo ha representado para mí una etapa de profundo crecimiento profesional, personal y familiar, así como la oportunidad de ser testigo y partícipe del desarrollo de nuestra institución y del **Consortio Educativo de Oriente**.

A lo largo de estos años, he tenido la fortuna de convivir y aprender diariamente de estudiantes, docentes, compañeros de trabajo y padres de familia. Una de las mayores satisfacciones de mi labor es reencontrarme con nuestros egresados, escuchar con entusiasmo los recuerdos de su etapa universitaria y, en ocasiones, verlos regresar para inscribir a sus hijos en su querida casa mater.

Estas experiencias me confirman que nuestra labor educativa trasciende las aulas y deja huellas que perduran a través del tiempo y las generaciones. Me siento profundamente orgullosa de pertenecer a esta gran familia, de servir y apoyar a quienes lo necesitan y de contribuir, desde mi trabajo, al crecimiento institucional.

Agradezco estos 25 años de aprendizajes y experiencias. Con entusiasmo y compromiso, seguiré aportando a esta comunidad que considero parte fundamental de mi vida.

¡Familia CEO, vamos por más!

Lic. Isabel Garita de la Cruz
Jefa de Depto. de Internacionalización



Universidad de Oriente Puebla

Ver crecer a la Universidad de Oriente durante estos más de veinte años que llevo colaborando ha sido un honor y una de las experiencias más enriquecedoras de mi vida profesional. Desde mis primeros días en la institución, he sido testigo de una transformación constante que trasciende la infraestructura; he visto consolidarse un proyecto educativo fuerte, comprometido con Puebla y con el Consorcio Educativo de Oriente.

A lo largo de este trayecto, he compartido aulas, proyectos y metas con generaciones de estudiantes que hoy son profesionistas de excelencia, así como con colaboradores cuya entrega diaria da vida a nuestro modelo educativo. Formar parte de esta historia me ha enseñado que la clave del desarrollo institucional radica en la perseverancia y la vocación de servicio.

Celebrar tres décadas implica mirar atrás con gratitud por los retos superados y los logros compartidos, pero también renovar la convicción de seguir aportando al futuro de esta comunidad que siento como mi propio hogar.

Agradezco a nuestro Presidente Fundador, el Dr. Enrique Agüera Ibañez por la oportunidad de ser parte de esta comunidad humanista y que, afortunadamente, hemos colaborado en estos treinta años de educación humanista formando líderes.

¡Muchas gracias!

Mtro. Luis Felipe Pérez Barroso

Coordinador Académico de Facultad Económico-Administrativo y Humanidades



Universidad de Oriente Veracruz

Tres décadas transformando vidas a través de la educación

Celebrar 30 años de historia es mucho más que conmemorar el paso del tiempo; es reconocer el esfuerzo, la visión y el compromiso de quienes han creído que la educación es la herramienta más poderosa para transformar vidas y construir un mejor futuro.

He tenido el privilegio de ser testigo de esta trayectoria desde sus inicios, cuando la Universidad de Oriente comenzaba a consolidar un proyecto educativo fundamentado en la excelencia académica y en una profunda vocación humanista. Con el paso de los años, aquel sueño creció, evolucionó y amplió sus horizontes hasta convertirse en el Consorcio Educativo de Oriente, una comunidad integrada por diversas instituciones educativas que comparten un mismo propósito: formar personas íntegras, profesionistas competentes y ciudadanos comprometidos con su entorno.

Uno de los momentos más significativos de este recorrido ocurrió el 2 de abril de 2003, cuando tuve el honor de colocar la primera piedra de la Universidad de Oriente Veracruz. Ese acto simbolizó el inicio de una nueva etapa de crecimiento y oportunidades para nuestra región. Desde entonces, primero como Director de campus y actualmente como Rector, he acompañado de cerca el desarrollo de una institución que ha transformado la vida de miles de estudiantes, familias y profesionales que hoy contribuyen al progreso de nuestra sociedad.

Durante estas tres décadas hemos sido testigos de profundas transformaciones sociales, tecnológicas y educativas. Sin embargo, hay un principio que ha permanecido inalterable: **nuestra convicción de que la educación debe centrarse en la persona**. El enfoque humanista que distingue al Consorcio Educativo de Oriente ha sido la brújula que guía nuestras decisiones y fortalece nuestro compromiso con una formación integral que combina conocimiento, valores, liderazgo y responsabilidad social.

Mirando hacia el futuro, asumimos el desafío de continuar evolucionando junto con una sociedad en constante cambio. La transformación digital y las nuevas dinámicas laborales nos impulsan a fortalecer nuestra oferta académica mediante la creación de nuevas licenciaturas y programas de posgrado que respondan a las necesidades emergentes del mundo actual y anticipen los retos del mañana. Nuestro compromiso es seguir formando profesionales preparados para liderar el cambio, sin perder de vista el sentido humano que da identidad a nuestra institución.

Hoy celebramos con orgullo lo que hemos construido juntos. Reconocemos a estudiantes, egresados, docentes, colaboradores, directivos y familias que han sido parte fundamental de esta historia. Gracias a ellos, el Consorcio Educativo de Oriente ha trascendido generaciones y continúa consolidándose como un referente educativo comprometido con la formación de líderes que transforman positivamente su entorno.

Treinta años representan una historia extraordinaria, pero también el comienzo de nuevos desafíos y oportunidades. Sigamos construyendo juntos un futuro donde la educación continúe siendo el motor que impulse los sueños, el desarrollo y la transformación de nuestra sociedad.

Mtro. Carlos Alberto Agüera Castro
Rector

Universidad de Oriente Veracruz

30 años construyendo historia: aprendizaje, compromiso y trabajo en equipo

Mi historia en la Universidad de Oriente comenzó en 2017 como docente. En 2020 asumí la Coordinación del Área de Humanidades y, desde 2022, la Dirección Académica, responsabilidad que me ha permitido comprender que los grandes logros institucionales nunca son individuales: se construyen con visión, compromiso y trabajo en equipo. A lo largo de esta trayectoria he tenido la oportunidad de liderar y acompañar, junto con mi equipo de trabajo, docentes, Rectoría y distintas áreas institucionales, procesos importantes para el crecimiento de nuestro campus: la obtención del RVOE estatal de Psicología; la incorporación federal de Enfermería y Nutrición; la reciente obtención de la OTA de Psicología en modalidades escolarizada y mixta; así como autorizaciones de RVOE federales de licenciatura y posgrado. Cada proceso ha significado retos, aprendizajes y, sobre todo, la oportunidad de crecer junto a otros. La confianza y el acompañamiento que he recibido desde Rectoría han sido fundamentales y también han fortalecido mi compromiso por continuar preparándome profesionalmente. Hoy, al celebrar 30 años de la Universidad de Oriente, me siento orgullosa de pertenecer a una institución a la que he podido aportar, pero que, indudablemente, también ha contribuido a formar a la profesional que soy hoy.

Mtra. Ingrid Virgen Sedas
Dirección Académica



Universidad de Oriente Veracruz

Mi trayectoria en la Universidad de Oriente comenzó en 2021 como docente de medio tiempo y tutora de la Licenciatura en Enfermería. Esta primera experiencia me permitió acompañar de cerca la formación de nuestros estudiantes y comprender la responsabilidad que implica contribuir a la preparación de futuros profesionales de la salud. En 2022 asumí la Coordinación del Área de Enfermería, iniciando una etapa de grandes aprendizajes y retos. Desde esta responsabilidad he tenido la oportunidad de participar, junto con el equipo institucional, en procesos relevantes como la incorporación del RVOE federal de la licenciatura y, actualmente, en la gestión y seguimiento de plazas de servicio social, manteniendo una comunicación constante con SESVER y fortaleciendo la vinculación necesaria para nuestros estudiantes. Asimismo, he asumido con compromiso el acompañamiento y liderazgo del área de salud, convencida de que los resultados se construyen mediante el trabajo colaborativo. Este camino también me ha impulsado a continuar mi preparación profesional, participando en el Diplomado en Innovación Educativa y Diseño Curricular. Ser parte de la Universidad de Oriente ha significado crecer, aprender y servir. Celebrar sus 30 años es también reconocer a las personas que, trabajando juntas, seguimos construyendo su historia.

Mtra. Marely Valerio Alarcón
Coordinadora de Área



Universidad de Oriente Poza Rica

Mi trayectoria en la institución ha sido una experiencia muy significativa, tanto en lo personal como en lo profesional. Durante estos años he tenido la oportunidad de participar en diferentes actividades y espacios que me han permitido aprender, aportar y fortalecer mi sentido de pertenencia hacia nuestra comunidad educativa.

Entre los aprendizajes más importantes destaco el valor del trabajo en equipo, la responsabilidad, el respeto y la disposición para enfrentar nuevos retos. Cada experiencia compartida con estudiantes, egresados, tutores, compañeros, docentes y colaboradores ha dejado enseñanzas que contribuyen a mi crecimiento y que forman parte de mi historia dentro de la institución.

Considero que mis aportes han estado relacionados con mi compromiso, disposición y voluntad de colaborar en las diferentes actividades y proyectos en los que he participado. Estos momentos también me han permitido reconocer que cada aporte, por pequeño que parezca, puede contribuir al fortalecimiento de nuestra comunidad y al logro de objetivos comunes.

De cara al futuro, deseo que nuestra institución continúe creciendo, innovando y generando oportunidades para todos. Espero seguir aportando con entusiasmo y compromiso, poniendo mi experiencia y capacidades al servicio de una comunidad educativa cada vez más unida, humana, innovadora y fortalecida.

Mtra. Carla Oyuky Rubio Garrido
Rectora



Universidad de Oriente Poza Rica

30 años construyendo sueños con acompañamiento humanista e innovación educativa

Quienes tenemos la fortuna de formar parte del Consorcio Educativo de Oriente celebramos la dicha de vivir esta celebración que no sólo representa 3 décadas de cambios radicales en la historia de la educación; sino la responsabilidad de enfrentar retos que transforman la educación superior: la brecha tecnológica, los retos económicos, la internacionalización y la necesidad de adaptar los planes de estudio a empleos emergentes sin perder la calidad académica.

Mirando al futuro, la universidad debe ser laboratorio de innovación social y ética, capaz de formar profesionales analíticos, creativos y comprometidos con el bien común. El enfoque humanista en la formación profesional es esencial: humanizar la técnica significa enseñar a pensar con empatía, a valorar la diversidad, a priorizar la dignidad humana y a integrar saberes científicos con reflexión ética. Así, los egresados no serán solo especialistas eficientes sino ciudadanos responsables que aporten soluciones inclusivas. Nuestra comunidad educativa debe imaginarse como un ecosistema colaborativo donde estudiantes, docentes, egresados y sociedad construyen conocimiento compartido, resiliente y abierto.

Si mantenemos la mirada humanista y la voluntad de innovar, seguiremos siendo faro de esperanza y transformación para las próximas generaciones.

No solo años cumplidos, son años de metas superadas exitosamente con profesionistas que son un orgullo para todos.

¡Felicidades, Consorcio Educativo de Oriente!, vamos por muchos años más.

Mtra. Ruth Fregoso Sánchez
Docente



Universidad de Oriente Poza Rica

Celebrar 30 años de trayectoria institucional representa reconocer una historia de esfuerzo, crecimiento y compromiso con la formación integral de miles de estudiantes. El Consorcio Educativo de Oriente ha consolidado un modelo educativo que trasciende la simple transmisión del conocimiento, promoviendo valores, liderazgo y sentido humano como pilares fundamentales para la transformación social.

Sus principales aportaciones se reflejan en la formación de profesionales competentes, éticos y comprometidos con el desarrollo de sus comunidades. En un contexto en el que la educación superior enfrenta desafíos relacionados con la innovación tecnológica, la inclusión, la sostenibilidad y la formación integral de ciudadanos, la institución ha demostrado una notable capacidad de adaptación sin perder su esencia humanista.

En lo personal, el modelo humanista del Consorcio me permitió, como docente, compartir con pasión mi vocación de orientar y generar trascendencia en las nuevas generaciones. Asimismo, me brindó la oportunidad de fortalecer mi formación académica mediante la Maestría en Desarrollo Pedagógico y el Doctorado en Administración, experiencias que enriquecieron mi visión profesional y humana, además de integrarme plenamente a su filosofía educativa.

Gracias a sus políticas centradas en el sentido humano y el liderazgo trascendental, ha sido posible formar estudiantes comprometidos con transformar el conocimiento en proyectos personales y profesionales concretos. De esta manera, se sensibilizan conciencias, se inspiran nuevas oportunidades y se transforman vidas a través de la educación, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y orientada a una mejor calidad de vida para todos.

Dra. Rossi Rivas Montaña
Docente



Universidad de Oriente Cancún

Trabajar desde una Dirección Académica dentro del Consorcio Educativo Oriente representa una responsabilidad que trasciende la gestión cotidiana. Implica asumir el compromiso de fortalecer una comunidad educativa en la que cada decisión contribuya a la formación integral de estudiantes, al desarrollo profesional del personal docente y a la consolidación de una cultura de mejora continua. La trayectoria institucional se construye con constancia, ética y capacidad para responder a los desafíos del entorno sin perder de vista la misión educativa. En este sentido, el liderazgo académico no consiste únicamente en coordinar procesos, sino en inspirar, acompañar y generar condiciones que favorezcan la innovación, la colaboración y el aprendizaje permanente. Cada logro alcanzado es el resultado del esfuerzo colectivo, del diálogo respetuoso y de la convicción compartida de que la educación transforma vidas. Mirar el camino recorrido permite reconocer avances, aprender de las experiencias y renovar el compromiso con la excelencia. Hacia el futuro, el desafío es continuar fortaleciendo una visión institucional que promueva la calidad, la inclusión y la formación de personas íntegras, manteniendo como guía los valores que distinguen al Consorcio Educativo Oriente y consolidando un liderazgo cercano, responsable y orientado al servicio.

MCE Carlos Fuentes Bagaría
Director Académico



Universidad de Oriente Cancún

Ser parte del Consorcio Educativo de Oriente ha significado para mí mucho más que desempeñar una responsabilidad profesional; ha sido la oportunidad de vivir plenamente mi vocación. Desde mi paso por el Colegio San Ángel de Coatzacoalcos hasta mi incorporación a la Universidad de Oriente Campus Cancún, he confirmado una convicción que hace algunos años compartí con nuestro socio fundador el Dr. Enrique: “Para mí, trabajar en una institución educativa no es un trabajo; es un estilo de vida.”

A lo largo de este camino he descubierto que la verdadera grandeza de una institución no radica únicamente en su crecimiento, sino en la capacidad de transformar vidas. Esa es la razón por la que me identifico profundamente con el Liderazgo Trascendental, filosofía que distingue al Consorcio y que nos inspira a servir con propósito, formar con el ejemplo y generar un impacto que trascienda nuestras propias funciones.

Hoy, al celebrar treinta años de historia, me siento profundamente agradecido por formar parte de una comunidad que ha hecho de la educación su mayor legado. También renuevo mi compromiso de seguir construyendo, aprendiendo y sirviendo con la misma pasión que ha guiado mi vida durante más de tres décadas.

Porque estoy convencido de que educar es el acto más trascendente de servicio que una persona puede ofrecer a otra, y ese privilegio ha dado sentido a mi vida.

Mtro. Marco Antonio García García
Director Posgrados



Universidad de Oriente Coatzacoalcos

Aún recuerdo cuando pasaba por la carretera y contemplaba la Universidad de Oriente campus Coatzacoalcos; en mi mente de transeúnte, se dibujaba como una pequeña y cálida escuela a lo lejos del camino. Pero la vida tiene formas hermosas de sorprenderte. Cuando por fin crucé sus puertas para formar parte de ella, comprendí que estaba frente a una auténtica y gran universidad.

Se reveló ante mí un espacio de salones amplios, canchas deportivas, alberca, laboratorios, listos para forjar futuros y programas que responden con el corazón a las necesidades del mundo. Sin embargo, lo que verdaderamente atrapó mi alma no fue solo su infraestructura, sino el cobijo humano: el respaldo incondicional del Consorcio Educativo de Oriente en cada paso y el valor que se le da al crecimiento de las personas.

Hoy, al mirar el camino recorrido, mi corazón se llena de una dulce melancolía. Empecé esta travesía como director de Posgrados, Educación Continua e Investigación, y hoy tengo el honor de servir como Rector de este campus. Al celebrar treinta años de historia, entiendo que esta no es solo una institución de ladrillos y aulas; es un refugio de sueños donde aquello que un día admiramos a lo lejos, hoy llevamos latiendo muy dentro del pecho.

José Alberto de la Rosa Ramos
Rector



Universidad de Oriente Coatzacoalcos

Creciendo con la institución: vocación, esfuerzo y oportunidades que transforman

Formar parte de esta gran comunidad educativa durante su trigésimo aniversario me llena de profunda gratitud. Mi historia institucional comenzó como auxiliar de servicios escolares, transitando por la asistencia de rectoría y la auxiliaría de gerencia, hasta asumir la gerencia administrativa. Cada peldaño representó un desafío único que exigió conocer a fondo los procesos, adaptarme y proponer mejoras continuas.

Un pilar fundamental en este camino fue la oportunidad de cursar la maestría en gerencia empresarial mediante la beca para colaboradores. La institución abre las puertas y brinda las herramientas, pero está en cada uno de nosotros aceptar el reto de prepararnos, asumir la responsabilidad y decidir crecer.

Comprendí que el verdadero desarrollo radica en aprender constantemente y compartir ese conocimiento con generosidad. Ver hoy hacia atrás me confirma que la universidad impulsa a su equipo a trascender, demostrando que cuando el esfuerzo personal se alinea con el apoyo institucional, los horizontes se expanden para todos.

Mtra. Claudia Gómez Roldan
Gerente Administrativa



Universidad de Oriente Coatzacoalcos

Durante estos doce años formando parte de la Universidad de Oriente, he vivido una de las experiencias más significativas de mi vida, tanto profesional como personal. La UO no solo me brindó la oportunidad de trabajar, sino también de crecer como persona, aprender de cada experiencia y compartir momentos con compañeros y estudiantes.

A lo largo de este tiempo he tenido la fortuna de conocer y convivir con diferentes generaciones. He visto llegar a jóvenes llenos de sueños, ilusiones y metas, y después he tenido la satisfacción de verlos egresar y comenzar su vida profesional. Cada generación ha dejado en mí recuerdos y aprendizajes muy especiales.

Una de mis mayores satisfacciones es encontrarme años después con aquellos estudiantes en su campo laboral y escuchar un “Hola, Lic., qué gusto verla”, acompañado de una sonrisa. Saber que han alcanzado sus metas, que son profesionistas y que están construyendo su propio camino me llena de felicidad.

Hoy me siento profundamente agradecida y orgullosa de pertenecer a la Universidad de Oriente. Estos doce años me han permitido crecer, aprender y ser parte de la historia de muchas generaciones. Cada estudiante, cada saludo, cada sonrisa y cada logro representan una hermosa recompensa y una experiencia que siempre llevaré conmigo.

Mtra. Magnolia del Carmen Galindo Vázquez
Dpto. de Contabilidad y Finanzas



Instituto Angelopolitano de Estudios Universitarios

Tres décadas de historia no son simplemente un número en el calendario; representan tres décadas de visión, esfuerzo y compromiso ininterrumpido con la educación de miles de jóvenes que han pasado por nuestras aulas. Representan la consolidación de un proyecto educativo que nació con la convicción de que la región de Oriente merecía instituciones de excelencia, capaces de formar profesionales íntegros y comprometidos con su entorno.

Nada de esto habría sido posible sin la visión, el liderazgo y la entrega de nuestro Presidente Fundador, el Dr. Enrique Agüera Ibáñez, quien desde el inicio supo identificar la necesidad de construir un consorcio educativo sólido, capaz de adaptarse a los tiempos sin perder de vista su esencia: formar personas con valores, con un enfoque humanista. Su legado se refleja hoy en cada aula, en cada egresado y en cada proyecto que seguimos construyendo bajo su guía e inspiración.

En IADEU, somos testigos y beneficiarios directos de esta visión. Formar parte del Consorcio Educativo de Oriente desde hace 15 años nos ha permitido fortalecer nuestra oferta académica, ampliar nuestras alianzas estratégicas y, sobre todo, mantenernos fieles a un propósito común: transformar vidas a través de la educación.

Hoy, al celebrar estos 30 años, renovamos nuestro compromiso institucional de seguir trabajando con la misma pasión y responsabilidad que nos ha caracterizado desde nuestros orígenes. Reconocemos el esfuerzo de cada colaborador, docente y directivo que, a lo largo de estas tres décadas, ha contribuido a escribir esta historia de éxito.

A toda la comunidad de la Universidad IADEU: sigamos honrando este legado con excelencia académica, integridad y vocación de servicio.

¡Felices 30 años Consorcio Educativo de Oriente, vamos por más!

Silvia Jaime Hernández
Directora General



Instituto Angelopolitano de Estudios Universitarios

Mi trayectoria en el Consorcio Educativo de Oriente ha representado un camino de crecimiento profesional, pero, sobre todo, de aprendizaje humano. Ingresé a la institución el 15 de junio de 2015 como Coordinador Académico y, desde entonces, he tenido la oportunidad de asumir distintos retos que han marcado mi vida profesional. Como director Académico en IADEU viví momentos significativos como la creación de la Clínica de Fisioterapia.

Posteriormente, desde la Vicerrectoría Académica, participé como responsable de la revista UNIVERSCIENCIA, emprendimiento e internacionalización, consolidando convenios con universidades de Colombia, Argentina, Perú y la ANUIES. Tuve la responsabilidad de colaborar en la apertura de UO Global en su nueva etapa, acompañando a su primera generación virtual.

Ya como gerente de Universidad de Oriente Puebla, contribuí a la apertura de la especialidad y de los laboratorios de Ortodoncia. Hoy, al regresar como Gerente de IADEU, reconozco que esta institución no solo ha sido un espacio de trabajo, sino parte fundamental de mi historia.

Estoy convencido de que el verdadero sentido de la educación está en transformar vidas, abrir oportunidades y dejar huella en quienes confían en nosotros y eso es lo que he encontrado en esta institución, miro un futuro con entusiasmo porque estoy seguro de que el futuro de nuestra universidad está lleno de crecimiento. Esta institución crece cuando crecen las personas que la integran, y sé que juntos podemos seguir construyendo una universidad de la que todos nos sintamos orgullosos. El camino continúa, y lo mejor aún está por escribirse.

Mtro. Miguel Anselmo Ruiz Aguilar
Gerente Administrativo



Instituto Angelopolitano de Estudios Universitarios

Mi historia en UO: crecer, aprender y ser parte de algo grande

Ser estudiante de UO marcó mi vida de una forma que jamás imaginé. Nunca pensé que después de graduarme tendría la oportunidad de formar parte de esta gran organización y vivir de cerca su transformación.

Tuve la fortuna de estar desde los inicios de UO Puebla. Primero como estudiante, disfrutando cada logro que la institución me brindaba; después como profesionista, con la oportunidad de crecer, aportar y ver con orgullo cómo ideas y proyectos en los que participé se convertían en realidad.

En este camino conocí a estudiantes, compañeros, colaboradores, coordinadores y becados que me dejaron grandes lecciones de vida. Algunos ya no están físicamente, pero permanecen en mi memoria y en lo que me enseñaron sobre perseverancia y el valor humano.

Fui testigo y parte del crecimiento de las UOs y colegios San Ángel: desde UO Veracruz, UO Poza Rica, Colegio San Ángel Puebla hasta IADEU. Ver cómo cada institución edificaba su propia identidad ha sido un orgullo.

Hoy, al volver la mirada y ver lo que han llegado a ser, me sorprende pensar que alguna vez estuvieron frente a mí como una idea, un proyecto o un diseño, sin imaginar hasta dónde podrían llegar.

César Vázquez Domínguez
Diseñador



UO Global Universidad

Cuando ingresé al Consorcio Educativo de Oriente tenía apenas 23 años. En ese momento recibí una oportunidad que marcó mi vida profesional: integrarme a la entonces Rectoría Nacional como Coordinador de Innovación Educativa. Más allá del cargo, lo que recuerdo es la confianza que depositaron en alguien joven, permitiéndome incluso construir una función con una visión innovadora y orientada al futuro.

Tiempo después, el Consorcio volvió a demostrar que su enfoque humanista trasciende el discurso. Al iniciar mi doctorado como investigador en la Universidad Roma Tre, en Italia, recibí su respaldo para dar ese paso, acompañándome durante el proceso y creyendo en mi formación más allá de la institución.

6 años después regresé a México y encontré nuevamente las puertas abiertas. Hoy tengo el privilegio de dirigir UO Global Universidad, un proyecto que refleja esa misma filosofía de creer en las personas, impulsarlas y brindarles oportunidades para transformar ideas en realidades.

A lo largo de esta década he sido testigo de la evolución del Consorcio: desde participar en iniciativas como Proyecto Milenium hasta formar parte de la visión Immersive 360. Del mismo modo, en UO Global hemos pasado de ser una universidad con menos de cien estudiantes a superar los 700 alumnos activos, con la mirada puesta en alcanzar los 5,000.

Esa ha sido, para mí, la mayor enseñanza de estos 30 años: el verdadero legado del Consorcio no está únicamente en sus instituciones, sino en su capacidad para creer en las personas, formar líderes y construir futuro a través de la educación.”

Mtro. Iker Omar Belsaguy Alor
Director General



UO Global Universidad

Celebrar tres décadas del Consorcio Educativo de Oriente (CEO) nos motiva a recordar con profunda gratitud nuestro origen y a proyectarnos hacia el futuro con entusiasmo. Bajo el liderazgo inspirador de nuestro Presidente Fundador, el Dr. Enrique Agüera Ibáñez, y de nuestra Rectora General, la Mtra. Aida Ordóñez Muñoz, se ha consolidado un proyecto único, fundamentado en la formación humanista y la trascendencia estudiantil.

Mi incorporación en agosto de 2024 como Director Académico de UO Global Universidad Online, inició una de las etapas más gratificantes de mi trayectoria profesional. Asumir la conducción académica de nuestro campus significó la gran responsabilidad de llevar nuestros valores humanistas más allá de las fronteras físicas a través de la tecnología y la innovación pedagógica.

Gracias al trabajo en equipo, hemos vivido una transformación extraordinaria: el crecimiento histórico de nuestra comunidad a más de 600 estudiantes, junto con la reactivación de varios programas educativos. Estos logros reafirman nuestro compromiso inquebrantable con la calidad y la inclusión educativa para que más profesionales cumplan sus metas. Cada persona que encuentra en UO Global la oportunidad de concretar sus sueños, son testimonio vivo de lo que el CEO ha sembrado a lo largo de 30 años.

Agradezco sinceramente a las autoridades del Consorcio su confianza, así como a nuestros docentes, operativos y estudiantes por hacer esto posible. Integrar esta historia me llena de orgullo; estos 30 años son apenas el firme cimiento sobre el cual seguiremos transformando la educación.

¡Continuemos inspirando, creando y trascendiendo juntos por más años!

Dr. Luis Ignacio Olivos Pérez
Director Académico



UO Global Universidad

A los 18 años trabajé en Servicios Generales del Consorcio Educativo de Oriente (CEO) y durante cinco años limpié las oficinas de personas que, desde mi perspectiva, estaban ocupadas en hacer que el fenómeno educativo sucediera. Verlas trabajar, tomar decisiones y ejercer un liderazgo que hacía que las cosas realmente ocurrieran despertó en mí el deseo de estudiar y buscar mi propio desarrollo profesional. Tiempo después, las oportunidades de la vida volvieron a abrirme las puertas de esta institución, ahora desde el área de admisiones en UO Global.

Formalmente tengo un año y ocho meses siendo parte del CEO, y en este tiempo he entendido la importancia de la excelencia. Cada proceso que hace operar a una organización es relevante. Desde admisiones, por ejemplo, la atención al cliente significa, para el equipo, el detalle que permite captar la materia prima que hace posible nuestra labor educativa: los estudiantes. Sin embargo, realmente, soy UO desde hace ya 14 años; porque sus colaboradores me inspiraron a explorar mi desarrollo profesional y porque tiempo después me llamaron de vuelta para que pudiera ejercer mi excelencia, desde otra trinchera, como líder entre líderes.

Dulce Carolina Velázquez Vázquez
Asesora de Admisiones



Colegio Sn. Ángel Puebla

Una historia que también es nuestra

Hablar del Consorcio Educativo de Oriente, es para mí, hablar de una parte fundamental de mi propia historia. Mi camino comenzó en 2008 como docente en la Universidad de Oriente Puebla. Posteriormente en 2014, mi trayectoria me llevó al Colegio Sn Ángel de Puebla, donde fui docente de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, experiencia que me permitió conocer de cerca las distintas etapas de formación. Desde 2018 tengo el privilegio de desempeñarme como Director de Nivel Primaria y en 2019 me integré a la fundación de UO Global Universidad Online, desde entonces, he tenido la oportunidad de crecer profesionalmente junto con este proyecto educativo, participando en diferentes espacios, responsabilidades y etapas de su desarrollo.

Paralelamente, he colaborado en el desarrollo de planes, programas y contenidos, así como en la creación y actualización de procesos institucionales de las diferentes instituciones que conforman el Consorcio.

Después de tantos años, puedo afirmar que mi crecimiento profesional está profundamente ligado al crecimiento del Consorcio, he aprendido que una institución educativa se construye, sobre todo, con personas: docentes que inspiran, estudiantes que nos enseñan, familias que confían y colaboradores que hacen posible cada logro.

Celebrar 30 años es mirar con orgullo lo construido, pero también asumir el compromiso de seguir transformándonos sin perder aquello que nos distingue una educación con sentido humano.

Me siento orgulloso de ser parte de esta historia y al mismo tiempo, responsable de seguir aportando para escribir los siguientes capítulos.

Aldo Ortega Pacheco
Director de Nivel Primaria



Colegio Sn. Ángel Puebla

Trascender para inspirar

Quince años en el Colegio San Ángel de Puebla representan para mí mucho más que una trayectoria profesional; significan una historia de crecimiento, aprendizaje y transformación compartida.

Mi camino inició como asistente educativa en el nivel de preescolar, donde mi desempeño fue reconocido y me brindó la oportunidad de ser titular de grupo durante diez años. En esta etapa crecí junto con mis alumnos, dejando huellas que hoy puedo reconocer y poder hacer comunidad e identidad con sus familias. Posteriormente, asumí la Dirección de Preescolar, donde mi reto fue formar líderes y consolidar un equipo fortalecido en conocimientos, profesionalización y, sobre todo, humanidad.

Agradezco profundamente la confianza que el Consorcio Educativo de Oriente ha depositado en mi trayectoria, permitiéndome asumir una Dirección Académica con la responsabilidad de acompañar y fortalecer los cuatro niveles educativos.

He comprendido que liderar implica conocer, escuchar, acompañar y reconocer a las personas. Hoy, después de 15 años, reafirmo que educar es trascender; es inspirar a otros para descubrir su potencial y alcanzar lo extraordinario. Siguiendo el ejemplo del Doctor Enrique Agüera, mi mayor satisfacción es continuar construyendo una comunidad que inspire, transforme y trascienda.

María de los Ángeles Trinidad Díaz
Analista De Plataformas Educativas



Colegio Sn. Ángel Puebla

Mirar atrás y contemplar casi doce años de historia en el Colegio San Ángel de Puebla es recorrer un camino lleno de propósito, vocación y profunda transformación. Mi viaje comenzó recién egresada de la universidad, al asumir con entusiasmo la docencia de tecnología en los niveles de secundaria y bachillerato. Aquel primer paso encendió una chispa de aprendizaje continuo que, al año siguiente, se expandió hacia preescolar y primaria, niveles que tuve el honor de liderar hasta hace un año, guiando los primeros pasos digitales y creativos de las mentes más jóvenes.

Con el paso del tiempo y el crecimiento compartido, la vida institucional me abrió las puertas a un nuevo reto desde la gestión administrativa como Coordinadora del Área de Tecnología, una faceta que me ha brindado satisfacciones inigualables. Juntos hemos transformado las aulas en espacios de innovación viva, participando activamente en desafiantes hackathones y competencias de Lego donde el talento y la curiosidad de nuestros alumnos no han tenido límites.

Sin duda, nuestro orgullo más grande ha sido llevar la bandera de la excelencia a través de STEM, Racing (anteriormente F1 in Schools). Representar no solo a nuestra institución, sino a nuestro estado y a todo México en la competencia mundial llevada a cabo en Singapur el año pasado, nos demostró que la pasión y el trabajo en equipo rompen cualquier frontera. Hoy, al ver a nuestros egresados alcanzar becas destacadas en las universidades de mayor prestigio a nivel nacional, confirmo que cada hora de entrega ha valido la pena. Estos doce años han sido un testimonio de que la educación en tecnología no solo construye proyectos, sino que transforma vidas.

Sayuri Choy Leño
Coordinadora del Área de Tecnología



Colegio Sn. Ángel Coatzacoalcos

Celebrar 30 años del Consorcio Educativo de Oriente es celebrar mucho más que una historia institucional; es celebrar las huellas que, durante tres décadas, se han dejado en la vida de miles de estudiantes, familias y colaboradores. Dentro de esta gran historia estamos quienes formamos parte de los Colegios Sn Ángel, orgullosos de aportar nuestro talento, pasión y compromiso a este proyecto educativo.

En lo personal, estos 30 años tienen un significado muy especial. Llevo 7 años caminando dentro de esta institución: 3 como docente y 4 desde la parte administrativa. He tenido la oportunidad de crecer y aprender desde diferentes trincheras: primero como Coach de Innovación, después como Director Académico y hoy asumiendo el reto de ser Director General.

Cada etapa me ha enseñado que educar no consiste únicamente en transmitir conocimientos, sino en acompañar, inspirar y transformar. He confirmado que detrás de cada decisión, cada proyecto y cada esfuerzo, siempre hay personas y sueños que merecen nuestro mejor trabajo.

Hoy celebro estos 30 años con gratitud, pero también con ilusión por lo que viene. Porque ser parte de esta historia no solo es un privilegio; es también la responsabilidad de seguir construyendo, juntos, el futuro de nuestra comunidad educativa.

¡Felices 30 años al Consorcio Educativo de Oriente! Que sigamos dejando huella por muchos años más.

Ing. Yavé Tomás Nava Jiménez
Dirección General



Colegio Sn. Ángel Coatzacoalcos

Celebrar el 30 aniversario del Consorcio Educativo de Oriente es reconocer una historia que se ha construido con esfuerzo, dedicación y, principalmente, con las personas que durante estos años han hecho posible su crecimiento. Para quienes formamos parte de los Colegios Sn Ángel, esta celebración también representa la oportunidad de mirar atrás y valorar todo lo que hemos construido juntos.

En mi caso, esta historia tiene un significado muy personal. Hace 10 años llegué a la institución como practicante, cuando todavía era estudiante. Lo que comenzó como una experiencia para poner en práctica lo aprendido en las aulas, terminó convirtiéndose en el lugar donde encontré una oportunidad para crecer y desarrollar mi camino profesional.

Después tuve la oportunidad de ser docente, asumir posteriormente la Dirección de Preescolar y, actualmente, desempeñarme como Directora Operativa de Preescolar y Primaria. Cada etapa ha representado nuevos retos, aprendizajes y habilidades que hoy forman parte de quien soy.

Me siento profundamente agradecida por cada oportunidad, por las personas que han confiado en mí y por todos aquellos que han acompañado este recorrido.

Hoy celebro estos 30 años con orgullo, porque mi historia profesional también forma parte de la historia de esta gran institución.

¡Felices 30 años al Consorcio Educativo de Oriente! Que sigamos creciendo, aprendiendo y dejando huella juntos.

Mtra. Zlata Frine Fernández Galán
Directora Operativa Preescolar - Primaria



Colegio Sn. Ángel Coatzacoalcos

Treinta años representan mucho más que el paso del tiempo; representan sueños que comenzaron, generaciones que crecieron y personas que, desde su lugar, hicieron posible que el Consorcio Educativo de Oriente llegara hasta aquí.

Para mí, ser parte de esta celebración desde los Colegios Sn Ángel es motivo de profundo orgullo y gratitud. Hace 7 años inicié este camino como Auxiliar de Gerencia, con muchas ganas de aprender y aportar. Hoy, como Gerente Administrativo, miro ese recorrido y reconozco que cada reto, cada aprendizaje y cada persona que ha compartido conmigo esta trayectoria han sido parte fundamental de mi crecimiento.

Desde la gestión administrativa he aprendido que detrás de cada número, cada proceso y cada decisión, existen historias y personas. Administrar también significa cuidar, generar confianza y crear las condiciones para que nuestra comunidad pueda cumplir su propósito educativo.

Hoy no solo conmemoramos tres décadas; reconocemos el trabajo de quienes nos antecedieron y asumimos con entusiasmo la responsabilidad de continuar construyendo.

Que estos 30 años sean un punto de encuentro entre lo que hemos logrado y todo aquello que todavía podemos alcanzar.

Gracias por permitirme ser parte de esta historia. ¡Feliz 30 aniversario, Consorcio Educativo de Oriente!

Cp. Patricia Natividad Córdova
Gerente Administrativo



Colegio Sn. Ángel Poza Rica

Ser parte del Consorcio Educativo de Oriente y del Colegio San Ángel ha representado una de las experiencias más significativas de mi vida profesional. A lo largo de estos años he tenido el privilegio de acompañar a cientos de estudiantes en una etapa fundamental de su formación, observando cómo desarrollan conocimientos, fortalecen sus valores y construyen los sueños que darán rumbo a su futuro.

Cada ciclo escolar ha sido una oportunidad para aprender, crecer y reafirmar mi compromiso con la educación. He comprendido que enseñar va mucho más allá de transmitir contenidos; significa inspirar, escuchar, orientar y brindar herramientas para que cada estudiante descubra su potencial y enfrente los retos de la vida con confianza y responsabilidad.

También he encontrado en esta institución un espacio de colaboración y aprendizaje constante, donde el trabajo en equipo, la innovación y la mejora continua impulsan nuestra labor educativa. A lo largo de estos años he reafirmado mi vocación por la enseñanza y mi compromiso con la formación integral de nuestros estudiantes, impulsándolos a desarrollar habilidades, valores y herramientas que les permitan enfrentar los retos del presente y construir un mejor futuro.

Mtra. Areli Rouco Álvarez
Directora de Secundaria y Bachillerato



Colegio Sn. Ángel Poza Rica

Formar parte del Colegio San Ángel Poza Rica durante estos 14 años ha sido una experiencia llena de aprendizajes, satisfacciones y crecimiento personal. Desde que ingresé a esta institución descubrí que trabajar con los niños es algo que me llena de alegría y motivación, pues su entusiasmo y energía hacen que cada día sea especial.

A lo largo de mi estancia he aprendido la importancia del trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo entre compañeros. Cada actividad y cada reto han contribuido a fortalecer mi compromiso con la comunidad educativa y con la formación de nuestros estudiantes.

Uno de los momentos más significativos para mí ha sido convivir con los alumnos de preescolar, quienes, con su inocencia y espontaneidad, dan vida al colegio y nos recuerdan la importancia de educar con amor y dedicación. Asimismo, me ha dado gran satisfacción poder brindar apoyo en las diferentes actividades institucionales cuando ha sido necesario, contribuyendo al bienestar y buen funcionamiento de nuestra comunidad.

El sentido humanista que distingue al Colegio San Ángel ha sido fundamental en mi desarrollo. Siempre me he sentido respaldada por directivos, administrativos y colaboradores, quienes han fomentado un ambiente de respeto, compañerismo y solidaridad.

Ser parte de esta institución es un orgullo y una inspiración que me impulsa a seguir dando lo mejor de mí cada día.

Inés Miguel Hernández
Servicios Generales



Aproximación a un modelo de análisis de imagen corporativa museística desde una perspectiva neurocomunicacional

Towards a model for analyzing museum corporate image from a neuro-communicational perspective

Nancy Graciela
Cisneros Martínez¹

María Alejandra
Ponce Morales²

Resumen

La presente investigación propone una aproximación a un modelo de análisis de la imagen corporativa de museos desde la perspectiva de la neurocomunicación, en un contexto en el cual las instituciones culturales compiten no únicamente por captar la atención del público, sino también para establecer un posicionamiento simbólico en la memoria colectiva. Se parte de la premisa de que la imagen corporativa no se limita a la emisión de mensajes, sino que se construye mediante procesos cognitivos y conductuales, tal como la codificación, interpretación y evaluación emocional. Desde un enfoque cualitativo, exploratorio y no experimental, fundamentado en el análisis documental y bibliográfico, se incorporan aportaciones teóricas provenientes de la comunicación corporativa y la neurocomunicación. El modelo conceptualiza los museos como sistemas simbólicos complejos, en los cuales los estímulos comunicativos activan estructuras mentales, procesos de construcción, interpretación y experimentación en los visitantes, influyendo en su percepción y comportamiento.

Se identifican tres dimensiones principales: la codificación, entendida como la transformación de significados en signos; la interpretación, como la atribución de sentido a partir de distintos contextos y experiencias; y la evaluación emocional, que determina respuestas afectivas y tiene incidencia en la toma de decisiones y en la fidelidad del público. Los resultados resaltan que la imagen corporativa surge de la interacción entre la comunicación institucional y los procesos de neurocomunicación del visitante, poniendo de manifiesto el papel fundamental del proceso comunicativo para la construcción de una imagen significativa y memorable.

Palabras clave: imagen corporativa, neurocomunicación, museos, codificación, interpretación, evaluación emocional.

¹ Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. (BUAP). Profesora Investigadora de Tiempo Completo. Doctorado. Puebla, México. E-mail: nancy.cisneros@correo.buap.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4636-5374> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=fmVj4t8AAAAJ&hl=es>

² Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. (BUAP). Profesora Investigadora de Tiempo Completo. Doctorado. Puebla, México. E-mail: alejandra.ponce@correo.buap.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9468-687X> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=h7VvKHUwAAAAJ&hl=es&coi=ao>



Abstract

The present research proposes an approach to a model of corporate image analysis of museums from the perspective of neurocommunication, in a context in which cultural institutions compete not only to capture public attention, but also to establish a symbolic positioning in the collective memory. The premise is that corporate image is not limited to the issuance of messages, but is built through cognitive and behavioral processes, such as coding, interpretation and emotional evaluation. From a qualitative, exploratory and non-experimental approach, based on documentary and bibliographic analysis, theoretical contributions from corporate communication and neurocommunication are incorporated. The model conceptualizes museums as complex symbolic systems, in which communicative stimuli activate mental structures, construction processes, interpretation and experimentation in visitors, influencing their perception and behavior.

Three main dimensions are identified: codification, understood as the transformation of meanings into signs; interpretation, as the attribution of meaning from different contexts and experiences; and emotional evaluation, which determines affective responses and has an impact on public decision-making and loyalty. The results highlight that the corporate image arises from the interaction between institutional communication and visitor neurocommunication processes, highlighting the fundamental role of the communicative process for the construction of a meaningful and memorable image.

Keywords: corporate image, neurocommunication, museums, coding, interpretation, emotional assessment.



Introducción

Existen numerosas empresas del ámbito cultural y del entretenimiento cuya importancia no reside únicamente en la calidad de su contenido, sino también en la manera en que dan a conocer una propuesta propia a sus públicos. Por consiguiente, cada institución debe ser consciente de que será percibida en función de las estrategias de comunicación que implemente a través de su imagen corporativa. En un entorno cada vez más competitivo, la construcción y gestión de dicha imagen adquiere mayor relevancia, ya que constituye un elemento diferenciador que permite posicionarse en el mercado de consumo y establecer una percepción distintiva respecto a otras organizaciones. La imagen corporativa se define como “la percepción del consumidor o cliente potencial respecto a una empresa, la cual se construye mediante los estímulos de comunicación establecidos por la empresa para dar a conocer quiénes son y qué hacen” (Fontes, Velarde y Camarena, 2016, p. 54).

Desde esta perspectiva, la propuesta de un modelo de análisis de la imagen corporativa museística, basado en la neurocomunicación, introduce un enfoque epistemológico diferente. Este considera no solo la emisión de signos, sino también la comprensión de estos, entendiendo cómo son codificados, interpretados y evaluados emocionalmente por el visitante. En este contexto, la imagen corporativa se reconfigura, pasando de ser meramente constructos discursivos para convertirse en experiencias neurocomunicacionales que integran estímulos sensoriales, estructuras

mentales y procesos afectivos en la producción de significado.

Se concibe al museo como un sistema complejo en el que la eficacia comunicativa no se limita a la transmisión de mensajes, sino que también implica la generación de vínculos con la organización, mediante acciones orientadas a fortalecer la percepción de la imagen corporativa en la mente de los públicos.

Materiales y métodos

La imagen corporativa en los museos

Los museos han centrado sus esfuerzos en implementar acciones destinadas a salvaguardar la historia mediante la conservación, colección y exhibición del patrimonio cultural y natural; sin embargo, en muchas ocasiones han descuidado que toda acción genera una percepción en sus públicos, ya sea positiva o negativa, la cual antecede en la formación de significados asociados a la organización. En este contexto, la imagen corporativa de los museos constituye un elemento estratégico fundamental para la misma institución, pues contribuye a la construcción del sentido, la legitimidad social y la relación con sus públicos.

La imagen corporativa se forja en la percepción del visitante a partir de diversas dimensiones, como la simbólica, cultural y experiencial. En este sentido, la imagen corporativa se entiende como una representación mental que surge de la interacción entre los estímulos comunicativos emitidos por la institución y los procesos perceptivos del público. Esta información puede ser transmitida a través de

diversos elementos, tales como aspectos verbales, visuales y actitudinales, los cuales influyen en la percepción que los públicos desarrollan respecto a la organización. Van Riel y Fombrun (2007) describen la imagen corporativa como el conjunto de percepciones que los públicos tienen acerca de una organización, resultado de su comportamiento, comunicación e identidad visual.

La imagen no puede reducirse únicamente a una acción puntual, puesto que constituye un proceso desarrollado a partir de diversas acciones que deben integrarse de manera articulada, configurándose como una fuerza vital para la percepción de los visitantes. Kotler y Kotler (2016) señalan que “los museos deben gestionar cuidadosamente su identidad y su imagen para atraer y retener audiencias en un entorno cultural cada vez más competitivo” (p. 78), por lo cual, en función de la naturaleza del museo y de sus estrategias comunicacionales, es fundamental orientar los esfuerzos hacia la consolidación de una identidad sólida que genere una imagen confiable y alineada con los valores de la organización. Esto se logra mediante la consolidación de una relación con los públicos a través de un esfuerzo coordinado, que se manifiesta en discursos, acciones, entornos y atributos transmitidos por el museo, influyendo en las opiniones y conductas de los visitantes, y, en consecuencia, configurando la imagen corporativa en su público.

Cabe señalar que una imagen constituye una doble construcción mental entre quien la emite y quien la percibe (Moles, 1975). Por consiguiente, si se desea proyectar una imagen competitiva y distintiva, es necesario implementar acciones

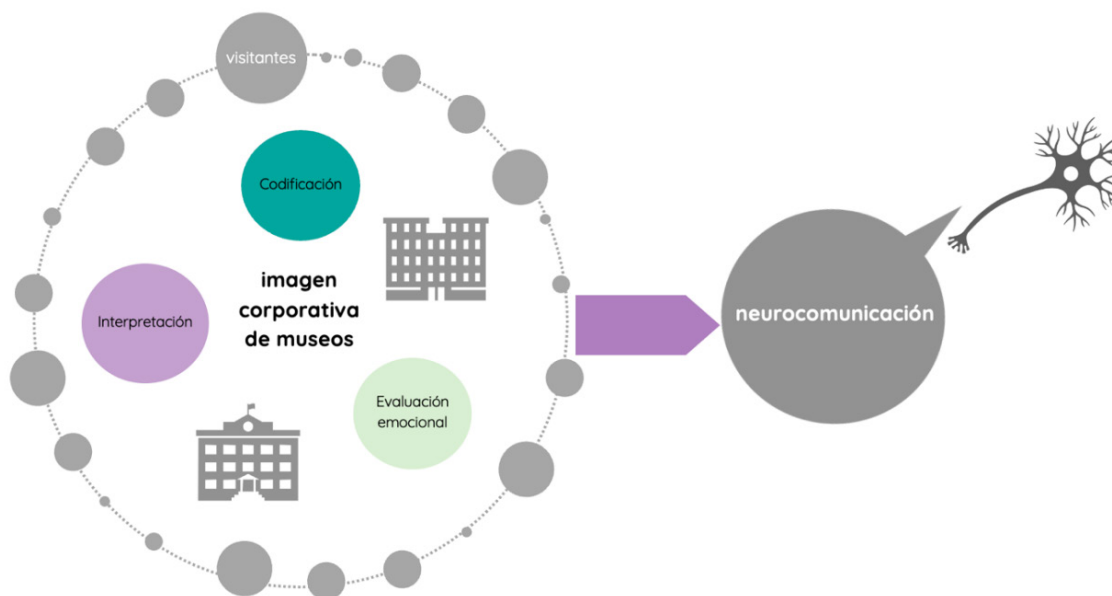
coherentes con lo que se comunica y lo que se realiza, con el fin de construir una imagen sólida y congruente que refleje la identidad institucional. En este proceso, el personal debe comunicarse y actuar de manera que promuevan la coherencia en los mensajes, en las expresiones, en las conductas y en la relación con los públicos. De esta forma, se reflejará la razón de ser del museo, así como sus valores, filosofía y principios rectores.

En consecuencia, dicha imagen facilitará la generación de credibilidad y confianza en sus acciones y en los recursos que administra, influyendo de manera directa en visitantes, artistas, donantes y en la sociedad en general. Además, contribuirá a otorgar un carácter diferenciador frente a otros museos, así como en comparación con las industrias del entretenimiento y otros espacios culturales o recreativos, mediante atributos distintivos que fomenten vínculos emocionales entre el museo y la comunidad. De esta manera, se apoyará en el logro de sus metas comunicacionales.

Por consiguiente, resulta de vital importancia comprender que la imagen corporativa no se conforma únicamente por lo que una organización expresa acerca de sí misma, sino principalmente por la forma en que dicha información es codificada, interpretada y evaluada emocionalmente por el cerebro del receptor (Morin, 2011) (ver Figura 1). Dentro de este marco, es pertinente considerar que la construcción de la imagen corporativa no se limita a los mensajes emitidos por la organización, sino que, sobre todo, depende de la forma en que estos son codificados, interpretados y evaluados emocionalmente por los públicos.

Figura 1

Procesos de la imagen corporativa



Fuente: elaboración propia, con base en Morín (2011).

Según Van Riel y Fombrun (2007), la construcción de la imagen constituye un proceso complejo. Este proceso involucra diversas dimensiones, tales como las emocionales, racionales y simbólicas, las cuales, al interactuar entre sí, influyen en la toma de decisiones, el comportamiento y la comprensión. Dicho entendimiento facilita la interpretación de cómo los visitantes interactúan con la realidad y, en consecuencia, como toman decisiones.

La neurocomunicación como perspectiva de análisis de la imagen corporativa

De acuerdo con García (2021), “la neurocomunicación resulta fundamental para

comprender de qué manera el cerebro procesa la información, las emociones y las experiencias durante la interacción comunicativa interpersonal” (p. 11). En este contexto, para el desarrollo de la presente investigación, resulta esencial identificar aspectos conductuales y cognitivos con el fin de comprender la configuración que se establece en la construcción de la imagen corporativa por parte de los visitantes. En otras palabras, se busca identificar los procesos neurocognitivos que otorgan significado a los mensajes transmitidos por la organización.

La neurocomunicación es una disciplina que integra componentes de las neurociencias y la comunicación y, según Urbina (2022), constituye

una rama de la neurociencia aplicada que posibilita el abordaje de la comunicación humana desde un enfoque multidisciplinario, pluridisciplinario y transdisciplinario; integrada fundamentalmente por dos componentes: Neuro, que hace referencia a los procesos generados en el cerebro en el momento de una conducta determinada del ser humano; y Comunicación, considerada como un andamiaje (que abarca tanto la comunicación verbal como la no verbal) producida en diversos contextos de la vida, con el propósito de facilitar la interacción entre los seres humanos. (párrafo 2)

Por consiguiente, abordar la imagen corporativa desde la perspectiva de la neurocomunicación posibilita comprender cómo las acciones comunicativas activan en los visitantes procesos como la atención, la memoria y las emociones, los cuales están influenciados por diversos componentes, tales como los fisiológicos, conductuales y cognitivos, los cuales funcionan de forma consciente e inconscientemente en el visitante (Ledezma y Fenger, 2016). A partir de estos componentes, es posible entender el proceso emocional y las reacciones de los visitantes en el ámbito museístico.

Por ello, resulta fundamental conocer cómo los visitantes procesan la información transmitida por los museos, cómo interpretan los estímulos y cómo perciben en conjunto dicho proceso, puesto que no se trata simplemente de un acto de transmitir y recibir mensajes, sino que es un proceso complejo, neurocognitivo, que otorga significado a los mensajes. En palabras de García (2021), “la neurocomunicación es fundamental para entender cómo el cerebro procesa información, emociones y experiencias durante la interacción comunicativa interpersonal” (p. 11). En virtud de lo anterior, la

neurocomunicación permite comprender de qué manera los mensajes activan la atención, la memoria y las emociones en los visitantes de los museos.

Al comprender este proceso, se facilita el entendimiento de la construcción de significados y la toma de decisiones, tal como señala Damasio (2005), quien afirma que “las emociones son esenciales para la construcción del significado y la toma de decisiones” (p. 85). Esto permite redefinir el estudio de la imagen corporativa, ya que la misma no se limita únicamente a un conjunto de elementos externos, sino que también involucra elementos intrínsecos que generan los estímulos comunicativos en el receptor. Se concibe la imagen como el resultado de una representación mental que abarca la codificación, interpretación y evaluación emocional de los estímulos comunicativos, lo cual posibilita el análisis de los tres momentos en los que se produce la interacción del acto comunicativo y su relación con la neurocomunicación, como se observó en la Figura 1.

En primer lugar, se presenta la codificación, entendida como el proceso mediante el cual un emisor, en este caso una institución museística, transforma ideas, valores o intenciones en un mensaje comunicativo destinado a sus públicos, empleando signos, símbolos, imágenes, sonidos o narrativas. La neurocomunicación se vincula directamente con este proceso al explicar cómo los estímulos comunicativos son convertidos en representaciones mentales significativas, a partir de la actividad cerebral. Desde una perspectiva neurocognitiva, la codificación no se considera un acto pasivo, sino un proceso dinámico en el que intervienen variables como la atención, la emoción y la memoria.

En segundo lugar, se encuentra la interpretación, que corresponde al momento en que el receptor percibe, procesa y atribuye sentido a los estímulos comunicativos; en este caso, el visitante o usuario del museo. En este proceso, influyen diversos factores, tales como el contexto, la experiencia y los conocimientos previos del receptor. La neurocomunicación permite explicar cómo el cerebro no solo recibe estímulos, sino que también los organiza, evalúa y asigna significado a partir de procesos cognitivos y emocionales. La interpretación implica, por lo tanto, una reconstrucción activa del mensaje, mediada por la memoria, la experiencia previa y los marcos mentales del individuo.

El tercer momento es la evaluación emocional, que se refiere a las respuestas afectivas generadas por un mensaje y que influyen en el comportamiento, incluyendo preferencias, decisiones y fidelidad. Desde la perspectiva de la neurocomunicación, es posible explicar cómo los estímulos comunicativos son valorados afectivamente por el cerebro, determinando así su relevancia, capacidad de recordación e impacto en la conducta. Este proceso sucede principalmente en el sistema límbico, donde estructuras como la amígdala asignan valencia emocional a la información percibida, facilitando la comprensión de las experiencias afectivas, los procesos cognitivos y el comportamiento de los usuarios.

Es importante destacar la importancia de comprender los componentes conductuales, cognitivos y fisiológicos involucrados en la recepción de los mensajes por parte de los públicos, tal como señala Olivar (2023). En este contexto, se establece una relación entre la imagen corporativa y la

neurocomunicación. Sin embargo, la limitante de este artículo es que no se ahondará desde la neurología, por lo que el modelo a desarrollar se basa en dos componentes: los conductuales y los cognitivos. La identificación de estos procesos permite dar pauta al diseño de una aproximación a un modelo de análisis de imagen corporativa museística desde una perspectiva neurocomunicacional, con el fin de conectar con los componentes conductuales y cognitivos de sus visitantes.

Desarrollo de la aproximación de modelo

Los elementos que integran el modelo propuesto en esta investigación fueron desarrollados a partir de una investigación de carácter exploratorio, dado que abordan un fenómeno poco estudiado desde una perspectiva integradora y transdisciplinaria que fusiona la neurocomunicación y la imagen corporativa en entornos museísticos. El enfoque metodológico adoptado es de carácter cualitativo, desarrollándose en un contexto situacional. El diseño metodológico es no experimental y de corte transversal. La técnica de recolección de información consistió en el análisis documental y bibliográfico, mediante una revisión de fuentes académicas y referencias digitales, entre las que se incluyen revistas especializadas, publicaciones científicas y sitios web relevantes al tema. El objeto de estudio es la imagen corporativa, abordada desde la perspectiva teórica de la neurocomunicación.

Como se mencionó, la imagen corporativa no se construye únicamente en función de lo que una organización afirma acerca de sí misma, sino que sobre todo está determinada en la manera en que los mensajes emitidos por el museo son codificados,

interpretados y evaluados emocionalmente por el visitante. Esto fundamenta que los receptores no son receptores pasivos, sino que la decodificación es activa, incidiendo ámbitos simbólicos, culturales, emocionales por mencionar algunos (Van Riel y Fombrun, 2007).

La construcción de la imagen corporativa, desde la perspectiva de la neurocomunicación, está medida por procesos cerebrales en donde se involucran percepciones, emociones, memoria y atención. Como señala Morín (2011), el cerebro humano responde de forma más intensa y duradera a estímulos cargados emocionalmente, lo cual significa que cuando un museo comunica visual y sensorialmente, esto afectará en cómo es percibido por sus públicos, así como recordado y en cierta manera valorado. Por ello, la aproximación al modelo propuesto en esta investigación está basada en tres dimensiones: la codificación, interpretación y evaluación emocional en donde estas dimensiones permitirán comprender cómo se construye, interpreta y se experimenta la imagen corporativa en el ámbito museístico, en un entorno altamente competitivo.

Resultados

Codificación

La codificación constituye el proceso mediante el cual los significados son seleccionados y transformados en signos susceptibles de ser transmitidos y posteriormente decodificados por otros. Esta actividad resulta de esencial importancia en todas las modalidades de comunicación y

está condicionada por convenciones culturales y estructuras cognitivas (Hall, 1980).

En el proceso de codificación intervienen diversos factores que permiten la emisión de un mensaje, ya sea de manera intencionada o no, dado que toda comunicación implica una transmisión de información. Por consiguiente, es fundamental tener claridad sobre qué se desea comunicar y cómo se desea comunicar, con el fin de seleccionar de manera estratégica los elementos que permitan transmitir o presentar el contenido de interés. La codificación representa la etapa crucial en la cual se construyen los significados que el museo busca transmitir a sus públicos, seleccionando de manera intencional signos y símbolos que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

No basta únicamente con la elección de colores, tipografías, íconos visuales o recursos auditivos; también es esencial seleccionar estratégicamente recursos y acciones que fomenten vínculos con los visitantes, evitando que las acciones comunicativas se concreten de manera mecánica para transmitir un mensaje. Esta selección de acciones y elementos debe ser significativa para el receptor y servir como un medio transformador (ver Tabla 1) e influyente en la construcción de imágenes congruentes con lo que se realiza, se expresa y se percibe.

Es necesario implementar una codificación estratégica que facilite a los visitantes procesar, comprender y recordar de manera eficiente los mensajes transmitidos, apelando a su memoria y evocación mediante la utilización de elementos altamente simbólicos. Para ello, se emplearán diversos recursos visuales, auditivos, kinestésicos y espaciales, entre otros, con el fin de generar

Tabla 1*Proceso de codificación*

Dimensiones	Conceptos clave	Indicadores de imagen corporativa
Codificación	• Transformación de ideas. • Transformación de intenciones. • Transformación de valores.	• Signos. • Símbolos. • Imágenes. • Sonidos. • Narrativas.

Fuente: elaboración propia.

significados que beneficien y enriquezcan la experiencia museística. Como señala Hooper-Greenhill (2000), los museos no solo cumplen una función informativa, sino que también producen significados que son negociados cultural y emocionalmente por los públicos a través de los signos que los rodean. Para ello, es fundamental destacar que la codificación es un proceso selectivo, atendiendo a ciertos estímulos mientras ignora otros, lo que la hace asimismo distintiva, ya que no presta la misma atención a toda la información que rodea al visitante. En consecuencia, un evento destacado se convierte en un punto clave para su memoria y reconocimiento.

Discusión

Interpretación

Por otro lado, la interpretación del mensaje puede variar entre audiencias según sus contextos y expectativas. Como menciona Van Riel y Fombrun (2007), la imagen corporativa es “el conjunto de percepciones que los diferentes públicos tienen de una organización, basadas en sus experiencias directas e indirectas con ella” (p. 39). Es decir,

cada visitante atribuirá significados a todo lo que la institución codificó con el fin de cumplir su objetivo comunicacional. Por ello, la deconstrucción de la imagen corporativa es una construcción dinámica que se da en la mente del visitante. Como apunta Hooper-Greenhill (2000), los museos operan como “productores de significados” y no simplemente como transmisores de datos, por lo cual su imagen corporativa depende en gran medida de cómo estos significados son deconstruidos, interpretados y resignificados por sus públicos. Así, abordar la interpretación desde la neurocomunicación implica identificar como el visitante percibe los estímulos sensoriales y narrativas a partir del reconocimiento, interpretación y sus expectativas.

Los estímulos recibidos por el visitante son sometidos a un proceso de análisis en el cual intervienen experiencias y emociones que ejercen una influencia significativa en la identificación, memorización y valoración de la imagen corporativa (ver Tabla 2). En consecuencia, dicho proceso conduce a la construcción de significado, permitiendo al individuo interpretar el mensaje en función de sus conexiones, los significados atribuidos a partir de sus vivencias y del contexto en el cual ocurren.

Tabla 2*Proceso de interpretación*

Dimensiones	Conceptos clave	Indicadores de imagen corporativa
Interpretación	• Percepción. • Procesamiento. • Dar sentido.	• Experiencias. • Emociones. • Contexto.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3*Niveles de intereses del público*

Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
• Precio. • Características físicas. • Estilo. • Calidad. • Posición social. • Autoestima. • Felicidad.	• Precio. • Características físicas. • Estilo. • Calidad. • Posición social.	• Precio. • Características físicas.

Fuente: elaboración propia.

Se trata de un proceso complejo en donde intervienen los componentes cognitivos y emocionales dado que, en función del grado de interés o importancia del visitante al museo, se asociará a una mayor o menor cantidad de los atributos de la organización. Es posible que existan niveles elevados de desarrollo en los componentes cognitivos y emocionales cuando los individuos muestran un alto interés en el objeto (en este caso, un museo), volumen que se traduce en una red de atributos extensa y dotada de un significado amplio, lo cual les permite identificar características más complejas y profundas.

Por otro lado, cuando los públicos no muestran un interés significativo en el tema (los

museos) puede presentarse un nivel de desarrollo bajo en los componentes cognitivo y emocionales. En estos casos, su red de atributos será limitada, identificando únicamente los rasgos más concretos y visibles de la organización, como el precio y las características físicas (ver Tabla 3).

Evaluación emocional

Esta dimensión se refiere a la manera en que la imagen corporativa es valorada desde una perspectiva emocional por los visitantes de los museos. Cada percepción es única y está influida por filtros emocionales que afectan la forma en que se recibe la imagen. Tal como señala Morin

(2011): “El cerebro humano responde con mayor intensidad a mensajes que evocan emociones, y estas respuestas emocionales determinan en gran medida la forma en que una marca o institución es recordada” (p. 132). Por consiguiente, la percepción de la imagen no depende únicamente de elementos narrativos o audiovisuales, sino también de cómo el visitante experimenta lo transmitido por la imagen corporativa, en función de sus preferencias y emociones (ver Tabla 4).

La evaluación emocional constituye un comportamiento decisivo, en el cual el cerebro atribuye un valor de manera positiva o negativa, sin dejar de señalar que dicha valoración orienta de manera determinante la toma de decisiones y acciones. Como afirma Damasio (1994): “no somos máquinas pensantes que sentimos, somos máquinas sentimentales que pensamos” (p. xii). Tanto el sentimiento como la emoción actúan como filtros evaluativos que categorizan lo recibido, no únicamente desde una perspectiva racional. Este conocimiento, cuando se aplica en el ámbito de las instituciones museísticas, puede facilitar una mayor conexión con sus audiencias. Lo mencionado contribuye a la consolidación de la imagen corporativa mediante la generación de lealtad, sustentada en una conexión emocional

profunda, en la cual los visitantes de los museos desarrollan un sentido de pertenencia y confianza hacia la institución. La fidelidad se establecerá a través del proceso de codificación e interpretación.

Integración de las tres dimensiones con elementos intrínsecos de la neurocomunicación

El conocimiento profundo de las tres dimensiones del proceso de la imagen corporativa identificar sus dimensiones y poder relacionarlas con los elementos intrínsecos de la neurocomunicación en cada parte del proceso comunicacional, con el fin de comprender la forma en que se interpreta y experimenta la imagen.” por: El conocimiento exhaustivo de las tres dimensiones permitió indentificar la relación con los elementos intrínsecos de la neurocomunicación en cada etapa del proceso comunicacional.

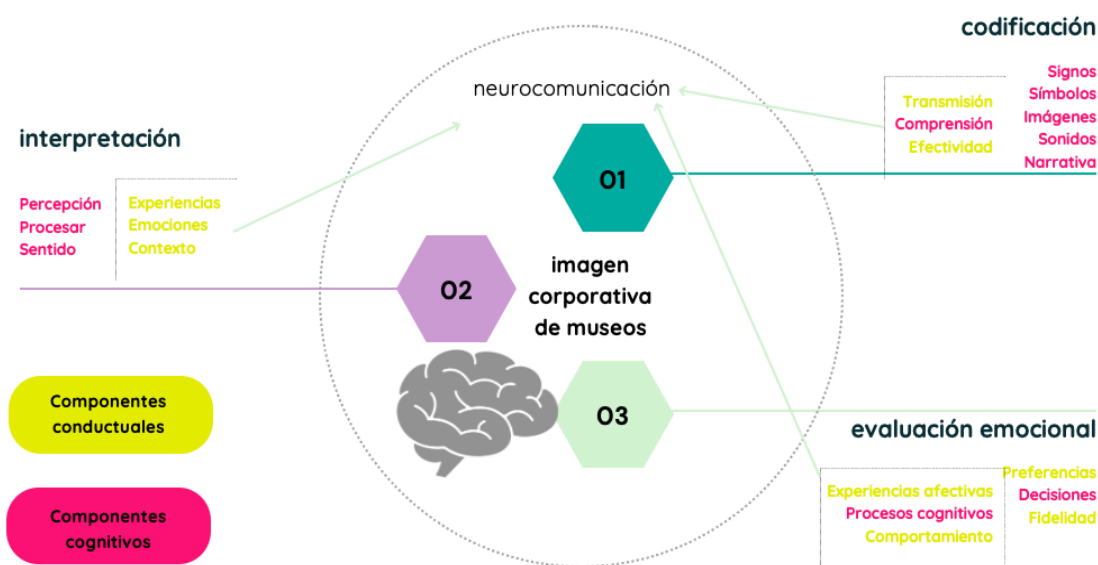
La relación entre imagen corporativa y neurocomunicación se da en el punto donde la percepción institucional se convierte en una experiencia sensorial y emocional. La imagen que una organización proyecta no se limita a lo que dice o muestra, sino a lo que el público siente, recuerda y asocia emocionalmente con ella. Desde esta perspectiva, gestionar la imagen corporativa implica

Tabla 4

Proceso de evaluación emocional

Dimensiones	Conceptos clave	Indicadores de imagen corporativa
Evaluación emocional	• Experiencias afectivas. • Procesos cognitivos. • Comportamiento.	• Preferencias. • Decisiones. • Fidelidad.

Fuente: elaboración propia.

Figura 2*Componentes conductuales y cognitivos*

Fuente: elaboración propia.

comprender cómo los mensajes visuales, auditivos y simbólicos activan determinadas zonas del cerebro y generan emociones positivas o negativas.

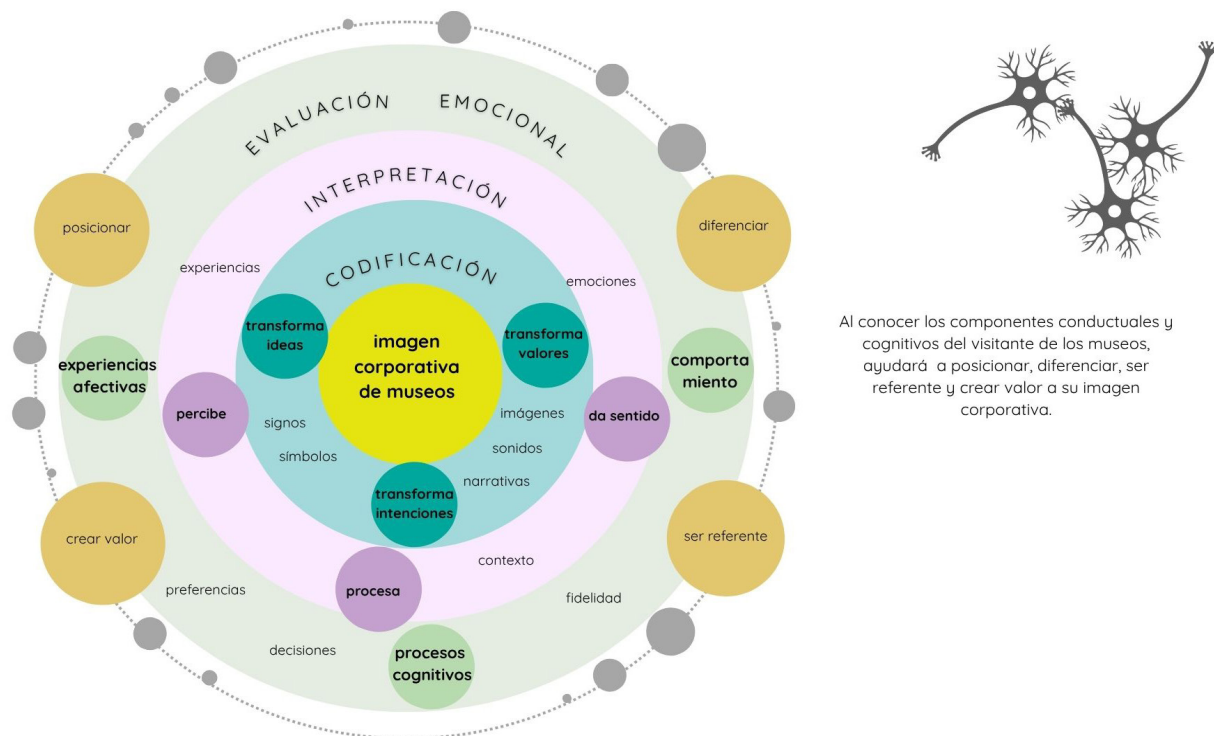
En este proceso, la neurocomunicación ofrece herramientas esenciales para diseñar mensajes y experiencias institucionales que activen emociones, fortalezcan vínculos y generen memorias duraderas. Comprender cómo funciona el cerebro ante los estímulos institucionales no solo mejora la comunicación, sino que potencia el impacto cultural y social de las instituciones, especialmente en contextos como los museos, donde la experiencia sensorial es parte integral del mensaje.

Aproximación a un modelo de análisis de imagen corporativa de museos, desde la perspectiva de la neurocomunicación

El diseño de una aproximación a un modelo de análisis que integre la neurocomunicación permite avanzar en un contexto donde los museos no solo compiten por captar la atención del público, sino también por consolidar su permanencia simbólica en la memoria colectiva, resultando así fundamental comprender su funcionamiento. En virtud de ello, la propuesta del modelo (ver Figura 3) facilitará la evaluación de la imagen corporativa de una institución museística considerando los procesos de codificación, interpretación y evaluación emocional,

Figura 3

Modelo de análisis de la imagen corporativa de museos, desde la perspectiva de la neurocomunicación



Fuente: elaboración propia.

en los cuales los componentes conductuales y cognitivos constituyen elementos esenciales para una comprensión integral desde la perspectiva de la neurocomunicación.

En la propuesta del modelo, se delinean tres niveles representados de manera concéntrica, los cuales reflejan la complejidad inherente a los procesos cognitivos, emocionales y simbólicos. En el centro de dicha estructura se encuentra la imagen corporativa de los museos como un constructo fundamental. En este contexto, la codificación se presenta en el primer nivel, donde los estímulos comunicativos, tales como signos, símbolos,

imágenes, sonidos y narrativas, son percibidos y sometidos a un proceso de transformación que da origen a ideas, valores e intenciones. Este nivel hace referencia al procesamiento inicial de la información sensorial.

La interpretación se sitúa en el segundo nivel, el cual implica que el visitante de los museos procese los estímulos recibidos a través de procesos cognitivos, asignándoles un significado en función del contexto, las experiencias previas y las emociones. En el marco de estos procesos, se generan diversas transformaciones y configuraciones de significados, constituyendo así

la comprensión simbólica del museo. En el tercer nivel se halla la evaluación emocional, en la cual participan los comportamientos, las experiencias afectivas y proceso cognitivos, elementos que influyen en la percepción que el visitante tiene de la imagen corporativa.

Por último, el círculo exterior refleja los resultados estratégicos de dicho proceso, en el cual, mediante una planificación estratégica que comprende tres etapas precisas, se logra consolidar la imagen ante el visitante, diferenciándose de otras instituciones y estableciéndose como un referente, además de generar valor añadido. En conjunto, el modelo demuestra que la imagen corporativa no constituye una entidad estática, sino el resultado de una interacción dinámica entre diversos elementos que generan significados y comportamientos. La percepción de la imagen no solo se transmite de forma visual, sino que también se codifica en la mente del receptor, manifestándose a través de su comportamiento, decisiones, percepciones y emociones, las cuales son influenciadas por múltiples estímulos comunicativos. Desde esta perspectiva, la neurocomunicación permite analizar cómo los mensajes emitidos por las instituciones museísticas son decodificados, tanto a nivel conductual como cognitivo.

Conclusión

La aproximación a un modelo de análisis de la imagen corporativa museística desde la neurocomunicación permite comprender, con mayor profundidad, que la imagen no es exclusivamente discursiva, sino una construcción dinámica mediada de procesos cognitivos y conductuales. En este sentido, la

articulación entre codificación, interpretación y evaluación emocional evidencia que los museos no sólo comunican significados, sino que activan experiencias que inciden en el comportamiento y percepción de los visitantes. Así, el integrar la neurocomunicación al estudio de la imagen corporativa no solo amplía su comprensión teórica, sino que ofrece una vía estratégica para fortalecer vínculos emocionales, generar diferenciación y consolidar una presencia significativa en la mente de los públicos.

De ahí que las estrategias comunicativas de los museos dirigidas a sus visitantes faciliten la creación de vínculos que promuevan una imagen corporativa capaz de generar un impacto positivo y duradero, con sus visitantes ya que al hablar de imagen corporativa se tendrá que considerar no solo la simple emisión de mensajes, si no la forma en como estos son codificados, interpretados y evaluados, para así poder posicionar a los museos como espacios vinculados con su comunidad.

Referencias

- Damasio, A. R. (1994). *El error de Descartes: La emoción, la razón y el cerebro humano*. Avon Books.
- (2005). *En busca de Spinoza: Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Crítica.
- Fontes, M., Velarde, O. y Camarena, M. (2016). *Comunicación e imagen corporativa*. Pearson.
- García, J. (2021). *Neurocomunicación: Procesos cognitivos y emocionales en la interacción humana*. Editorial Académica.
- Hall, S. (1980). Codificación y decodificación. En Centre for Contemporary Cultural

- Studies (Ed.), *Cultura, medios y lenguaje* (pp. 128-138). Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museos y la interpretación de la cultura visual*. Routledge.
- Kotler, N. y Kotler, P. (2016). *Marketing y estrategia de museos: Diseño de misiones, desarrollo de audiencias y generación de recursos*. Jossey-Bass.
- Ledesma, M. y Fenger, F. (2016). Síntesis de la neurocomunicación avanzada: ¿Cómo conseguir éxitos sorprendentes con las demás personas? *Revista Educación Continua, Escuela de Altos Estudios en Educación Continua (EAEC)*.
- Moles, A. (1975). *Teoría de la información y percepción estética*. Comunicación.
- Morin, C. (2011). Neuromarketing: La nueva ciencia del comportamiento del consumidor. *Society*, 48(2), 131-135.
- Olivar Urbina, N. R. (2023). Propuesta de un modelo de comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 9(2), 211-232.
- Urbina, N. O. (2022). *Neurocomunicación: comunicación humana avanzada*.
- Van Riel, C. B. M. y Fombrun, C. J. (2007). *Fundamentos de la comunicación corporativa*. Routledge.

Learning Cities como espacios de responsabilidad: educación humanista y futuro del desarrollo urbano

Learning Cities as Spaces of Responsibility: Humanistic Education and the Future of Urban Development

Iker Omar
Belsaguy Alor¹

Valeria
Caggiano²

Resumen

El presente artículo explora el papel de las Learning Cities como espacios de responsabilidad, proponiendo una reinterpretación del desarrollo urbano desde la educación humanista y el aprendizaje a lo largo de la vida. El estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter teórico-analítico, basado en una revisión crítica de la literatura y en el análisis conceptual de los procesos educativos en contextos urbanos contemporáneos. El análisis muestra que las Learning Cities no pueden reducirse a modelos de innovación tecnológica, sino que deben entenderse como ecosistemas socioeducativos complejos en los que convergen el aprendizaje, la cultura y la responsabilidad ciudadana. En este marco, la educación humanista desempeña un papel central en el desarrollo del pensamiento crítico, de la conciencia ética y de la participación social, contribuyendo a la formación de ciudadanos activos y responsables.

Los resultados destacan también la importancia de integrar dimensiones históricas e interculturales en la interpretación de los procesos de aprendizaje urbano, así como la relevancia de enfoques comparativos internacionales, en particular entre contextos europeos y latinoamericanos. El artículo sostiene que repensar las ciudades como espacios de responsabilidad implica superar los enfoques instrumentales de la educación y avanzar hacia una visión más amplia, en la que el aprendizaje se configura como motor de futuros urbanos inclusivos, sostenibles y socialmente orientados.

Palabras clave: learning cities, educación humanista, aprendizaje a lo largo de la vida, desarrollo urbano, responsabilidad social, sostenibilidad urbana.

¹ UO Global Universidad. Director General. Doctorado. Puebla, México. E-mail: iker@uoglobal.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9745-6840> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=it&user=rczjszUAAAAJ>

² Università degli Studi ROMA TRE. Profesora Asociada a la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Doctorado. Roma, Italia. E-mail: valeria.caggiano@uniroma3.it ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9907-4856> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=9Bs-5FPEAAAAJ&hl=it>



Abstract

This article explores the role of Learning Cities as spaces of responsibility, proposing a rethinking of urban development through the lens of humanistic education and lifelong learning. The study adopts a qualitative theoretical-analytical approach, grounded in a critical review of the literature and the conceptual examination of educational processes in contemporary urban contexts. The analysis shows that Learning Cities cannot be reduced to technologically driven models of innovation, but should be understood as complex socio-educational ecosystems in which learning, culture and civic responsibility intersect. In this perspective, humanistic education plays a central role in fostering critical thinking, ethical awareness and social engagement, contributing to the formation of active and responsible citizens.

The findings also highlight the importance of integrating historical and intercultural dimensions in the interpretation of urban learning processes, as well as the relevance of international and comparative approaches, particularly between European and Latin American contexts. The article argues that rethinking cities as spaces of responsibility requires moving beyond instrumental approaches to education and embracing a broader vision in which learning becomes a key driver for inclusive, sustainable and socially oriented urban futures.

Keywords: learning cities, humanistic education, lifelong learning, urban development, social responsibility, urban sustainability.



Introducción¹

En las últimas décadas, las ciudades han dejado de ser meros espacios de asentamiento para convertirse en verdaderos laboratorios sociales donde se condensan, a menudo de forma contradictoria, procesos de innovación, desigualdad, desarrollo económico y transformación cultural. Este cambio no es simplemente cuantitativo —aunque el crecimiento urbano global sea indiscutible—, sino profundamente cualitativo: redefine la manera en que se producen, circulan y legitiman los saberes. Las proyecciones de la UNESCO (2019) indican que, para 2050, cerca del 68% de la población mundial vivirá en áreas urbanas, pero más allá del dato, lo relevante es cómo esta concentración transforma el papel de la educación en la vida colectiva.

La Agenda 2030 ha contribuido a desplazar el foco hacia esta intersección entre la educación y la ciudad, proponiendo una lectura integrada del desarrollo que articula sostenibilidad, inclusión y cohesión social (UNESCO, 2016). En particular, la relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4, 11 y 16 sugiere una tensión fecunda: no es posible pensar en ciudades sostenibles sin sistemas educativos capaces de generar ciudadanía crítica, ni promover sociedades pacíficas sin procesos formativos que atraviesen la vida social en su conjunto. Este desplazamiento obliga a reconsiderar la educación no como un sector, sino como una infraestructura invisible del desarrollo urbano. Es en este contexto donde el concepto de Learning Cities adquiere relevancia, pues más que una categoría operativa, se configura como un marco interpretativo que invita a observar la ciudad

como un espacio de aprendizaje distribuido, en el que las fronteras entre la educación formal, la no formal y la informal se diluyen (Azara et al., 2024; UNESCO, 2013).

La ciudad que aprende no se limita a ofrecer servicios educativos; genera condiciones para que el aprendizaje emerja de la interacción entre sujetos, instituciones y territorios. Esta idea se ha dicho hace poco en el ámbito de las instituciones, pero ya existía en procesos históricos mucho más grandes. Hoy, mucha gente habla de las smart cities, pero no siempre se piensa en todo lo que significa vivir en una smart city. En los últimos años, la tecnología ha hecho posibles muchos avances. La eficiencia y los datos ayudan a tomar decisiones; sin embargo, la innovación muchas veces no llega a la vida de las personas (Caragliu y Del Bo, 2022; Mora et al., 2022). Algunos estudios confirman que este enfoque puede ocultar las desigualdades o volver la participación de la gente solo una herramienta (Cardullo y Kitchin, 2019).

El problema no es la tecnología. El problema aparece cuando la tecnología se vuelve la única forma de entender las cosas. Frente a la tendencia, la educación humanista introduce la inflexión que necesita. El objetivo no es oponer el humanismo a la tecnología; es reconfigurar la relación entre el humanismo y la tecnología. Nussbaum (2012) afirma que las democracias necesitan ciudadanos que piensen críticamente, que imaginen alternativas y que reconozcan la vulnerabilidad ajena. Dierksmeier (2020) lleva la idea al mundo de las organizaciones y propone que la dignidad humana sea el criterio rector. En la ciudad, estas ideas aumentan su fuerza: la ciudad es el lugar

¹ El presente artículo es el resultado de una colaboración científica internacional. La conceptualización, el desarrollo teórico y la redacción inicial del manuscrito han sido realizados por Valeria Caggiano. Iker [Apellido] ha contribuido a la revisión crítica del contenido, a la integración de la perspectiva comparativa latinoamericana y a la adaptación lingüística del texto final. Ambos autores han participado activamente en la discusión de los resultados y en la aprobación de la versión final del manuscrito.

donde la gente negocia cada día las condiciones de convivencia. Así es la vida en la ciudad.

Una lectura exclusivamente contemporánea de las Learning Cities resultaría, sin embargo, limitada. La gente cuenta que las ciudades, desde hace años, son lugares donde las personas comparten conocimientos, cosas y costumbres. Los centros económicos movían dinero, pero también juntaban a la gente para hacer cosas nuevas. En los centros económicos, las personas creaban conocimiento práctico, técnico y cultural. Esta parte ayuda a ver la ciudad como algo que está vivo y se mueve. Los diferentes flujos hacen que la ciudad tenga su propia identidad. Las ciudades invisibles no son utopías. Cada ciudad muestra formas distintas de vivir en la ciudad. Lo material y lo simbólico se mezclan en la ciudad.

Esta idea ayuda a pensar en las Learning Cities porque cambia el enfoque de las infraestructuras a las relaciones que permiten el aprendizaje. La parte intercultural hace que esta forma de verla sea todavía más fuerte. Las ciudades europeas tuvieron bastante contacto con el mundo islámico. Las repúblicas marítimas italianas se conectaron sobre todo con el mundo islámico. Estas relaciones abrieron nuevas rutas de intercambio. El comercio y la cultura cambiaron a causa de estos intercambios. Este proceso tuvo muchos problemas y no fue fácil, pero ayudó a crear nuevas formas de conocimiento. Estas nuevas formas de conocimiento no se pueden entender si uno tiene una forma de ver las cosas muy rígida (Azara y Di Rienzo, 2018). Hoy, existe esta herencia se observa otra vez en las ciudades con mucha diversidad. La convivencia depende de cómo las personas logran que esas diferencias sean algo que todos aprendan juntos.

El presente artículo se sitúa en esta encrucijada teórica y empírica. El objetivo es analizar el papel de las Learning Cities a partir de la articulación entre el aprendizaje a lo largo de la vida y la educación humanista, incorporando una perspectiva histórica, intercultural y comparativa. La colaboración entre los autores, desarrollada en contextos europeos y latinoamericanos, no se limita a un intercambio de datos o de casos, sino que implica la construcción de un marco interpretativo común (Caggiano et al., 2024; Falcone et al., 2026; Ragusa et al., 2024).

Desde este punto de vista, la parte internacional del estudio no aparece como algo extra, sino como algo necesario para entender los temas educativos que, en realidad, son transnacionales. Las Learning Cities son lugares donde las personas hablan de otros modelos de desarrollo. En estos lugares, la gente habla sobre lo que significa la educación. También la gente habla de la ciudadanía y de la responsabilidad de todos. Lo importante no es tanto decir qué es una Learning City, sino pensar en qué situaciones una Learning City puede ser un lugar donde cambia la sociedad. Esta pregunta, lejos de cerrarse, abre el campo de investigación hacia nuevas direcciones, en las que la educación se configura como un elemento clave en la construcción de sociedades más conscientes, más inclusivas y, potencialmente, más pacíficas.

Materiales y métodos

El presente estudio se inscribe en una perspectiva cualitativa de carácter teórico-analítico, orientada no tanto a la verificación empírica de hipótesis, sino a la construcción de un marco interpretativo capaz de dar cuenta de la complejidad de los procesos

educativos en contextos urbanos contemporáneos. Esta elección metodológica responde a la naturaleza misma del objeto de estudio: las Learning Cities no constituyen únicamente una categoría operativa, sino un campo conceptual en evolución, que requiere ser interrogado desde múltiples niveles de análisis.

Lejos de adoptar una lógica acumulativa de revisión bibliográfica, el trabajo se ha desarrollado a partir de una lectura crítica y selectiva de la literatura, priorizando contribuciones provenientes de bases de datos internacionales (Scopus, Web of Science) y de documentos institucionales de organismos como la UNESCO. Este proceso no ha buscado la exhaustividad, sino la pertinencia, privilegiando aquellas aportaciones capaces de iluminar las tensiones entre la educación, el desarrollo urbano, la innovación tecnológica y la dimensión humanista (Mora et al., 2022; UNESCO, 2013).

El análisis se articula en torno a tres núcleos conceptuales interrelacionados: en primer lugar, se examina el concepto de Learning Cities, no como una definición cerrada, sino como una categoría en construcción, atravesada por diferentes interpretaciones y usos en el ámbito de las políticas educativas; en segundo lugar, se aborda la educación humanista como marco teórico que permite reintroducir la centralidad de la persona en el debate sobre la innovación urbana (Dierksmeier, 2020; Nussbaum, 2012); finalmente, se explora la relación entre el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo urbano, prestando atención a sus implicaciones en materia de inclusión social, participación y responsabilidad colectiva. Un elemento clave del enfoque metodológico adoptado es la dimensión comparativa. Esta no se plantea como una simple confrontación entre

casos, sino como una herramienta heurística que permite problematizar categorías aparentemente universales.

Los autores han investigado juntos durante más de diez años. Han estudiado la educación superior, la innovación tecnológica y la gestión humanista en distintos lugares. Por eso comparan los contextos europeos y latinoamericanos (Caggiano et al., 2024; Falcone et al., 2026; Ragusa et al., 2024). Esta colaboración sirvió para hacer un marco común para entender, pues, aunque no elimina las diferencias, las usa como parte del análisis. Una idea del estudio es que las Learning Cities no son modelos que se puedan usar igual en todos los lugares. Cada Learning City nace en su propio lugar y depende de la historia, la cultura y las instituciones de cada ciudad. En este caso, la comparación no busca decir que algo sea más valioso que otra cosa. La comparación ayuda a entender mejor las cosas.

Este enfoque reconoce que la investigación teórica es importante en las ciencias sociales, sobre todo cuando hay fenómenos complejos que no se pueden reducir a datos medibles. Algunos autores afirman que para producir conocimiento en educación se necesitan marcos que tomen en cuenta la parte normativa, la parte cultural y la parte política. Muchas veces, estos elementos no están en los diseños empíricos tradicionales (Ducci y Costa, 2016). La investigación junta el análisis de ideas, la lectura de textos y el diálogo entre formas diferentes de investigar. Este enfoque no busca ser totalmente neutral y acepta que toda interpretación viene de un contexto teórico y cultural. Al repensarlo, este método tiene sus limitaciones. En algunas partes de la academia, la falta de una prueba empírica directa

puede ser una debilidad. En las Learning Cities, los marcos todavía se están creando. La teoría no es solo lo primero.

La teoría ayuda a guiar las próximas investigaciones. La metodología que se usa aquí no busca dar respuestas cerradas. La metodología quiere más bien hacer preguntas importantes, y más que cerrar el debate, lo desplaza: de la búsqueda de definiciones estables a la exploración de las condiciones que hacen posible —o limitan— la emergencia de ciudades que realmente aprenden. Esta elección no se enfoca solo en el método. La elección deja ver una idea sobre el papel de la investigación.

Resultados

El análisis desarrollado permite identificar una serie de configuraciones emergentes que redefinen el papel de la educación en el espacio urbano contemporáneo. Más que de resultados en sentido estricto, se trata de núcleos interpretativos que ponen en tensión los modelos tradicionales de desarrollo urbano y educativo, evidenciando la necesidad de enfoques más integrados y sensibles a la complejidad de los contextos actuales.

Una manera de entender las Learning Cities es ver que, en estas, el aprendizaje no sigue un solo camino. En las Learning Cities el aprendizaje ocurre cuando las personas, las instituciones y los lugares se conectan de diferentes maneras. Las Learning Cities son como un ecosistema donde todo está relacionado y el aprendizaje surge de esas conexiones. Esta idea implica un desplazamiento significativo: la educación deja de ser un sistema autónomo para convertirse en un elemento

transversal que atraviesa la vida urbana. Los estudios recientes sobre ciudades que aprenden sostienen que es importante crear lugares donde el aprendizaje sea algo que la gente haga todos los días. Esto hace que más personas quieran participar y se sientan parte de todo (Azara et al., 2024). Pero este cambio tiene un problema en la estructura. Cada vez hay más ciudades que usan tecnologías digitales. Las ciudades han puesto más atención en la infraestructura y en la conectividad gracias a estas tecnologías. Ahora, la innovación en las ciudades se ve por la eficiencia y el rendimiento.

La literatura que trata sobre smart infrastructure afirma que estos procesos cambiaron el papel de las ciudades en la economía global. La smart infrastructure también trajo formas nuevas de gestionar y organizar las ciudades (Berglund et al., 2020). Ahora, los sistemas con inteligencia artificial y big data dan nuevas opciones para la salud, la movilidad y la administración pública (Ghazal et al., 2021). Los resultados confirman que la tecnología es importante, pero no es suficiente para lograr un desarrollo urbano donde todos estén incluidos. Los datos muestran que las ciudades que mezclan innovación y unión social pueden juntar la tecnología y la educación para ayudar al desarrollo de las personas. Hoy la educación humanista tiene mucha importancia porque puede hacer que la vida en las ciudades mejore. La educación humanista pone atención en el sentido de las cosas, en la responsabilidad y en la participación cuando la gente aprende y crea conocimiento. Este cambio se nota sobre todo en la educación superior. Estudios recientes confirman que mezclar ideas humanistas con nuevas tecnologías ayuda en la enseñanza y el aprendizaje. Esto vuelve los modelos educativos

más abiertos y ayuda a que las personas piensen más (Ragusa et al., 2024).

De manera complementaria, el análisis de experiencias desarrolladas en universidades europeas y latinoamericanas pone de relieve que la innovación educativa no depende exclusivamente de la introducción de herramientas tecnológicas, sino también de la capacidad de estas instituciones para redefinir sus prácticas pedagógicas (Falcone et al., 2026). En este contexto, adquiere relevancia el papel de las competencias transversales. Los estudios sobre soft skills en educación superior indican que habilidades como la cooperación, la adaptabilidad y el pensamiento crítico constituyen elementos fundamentales para afrontar entornos complejos e inciertos (Ragusa et al., 2022). Estas competencias, lejos de ser accesorias, aparecen como condiciones necesarias para sostener procesos de aprendizaje a lo largo de la vida en contextos urbanos caracterizados por la diversidad.

En el análisis también se menciona que el aprendizaje está relacionado con la inclusión social y con las trayectorias de vida. La investigación sobre educación de adultos y liderazgo femenino afirma que el acceso a la formación durante toda la vida ayuda a mejorar las capacidades de las personas y de los grupos. Esto es importante sobre todo en lugares donde hay desigualdad estructural (Caggiano et al. 2024). Con base en el resultado, se puede afirmar que las Learning Cities no solo deben dar más educación. Las Learning Cities también necesitan trabajar en las cosas que hacen que las personas puedan o no puedan aprender. Al

observar todo el panorama, el análisis muestra que la educación en la ciudad está muy ligada a la cultura. Las ciudades no son iguales. En las ciudades hay personas con distintas tradiciones. En las ciudades la gente habla varios idiomas. En las ciudades se puede aprender cosas nuevas y entenderlas de otras formas.

En este escenario, la capacidad de las instituciones educativas para reconocer y valorar esta diversidad se convierte en un factor decisivo para la cohesión social (Azara y Di Rienzo, 2018). Este elemento conecta con una lectura histórica de los procesos urbanos. Las ciudades han sido, desde hace siglos, espacios de intercambio y transformación cultural, en los que el aprendizaje se ha producido a través del contacto entre diferentes mundos. La circulación de saberes entre oriente y occidente, ampliamente documentada en estudios sobre el desarrollo urbano europeo, muestra que la innovación no surge en contextos cerrados, sino en contextos de apertura y contacto (Caggiano y Belsaguy, 2024). En esta línea, el análisis sugiere que las Learning Cities contemporáneas pueden interpretarse como una evolución de estos procesos históricos, adaptados a las condiciones de la globalización. Sin embargo, esta continuidad no es automática ni lineal.

Las ciudades actuales operan en un contexto marcado por nuevas formas de desigualdad, fragmentación y presión tecnológica, lo que plantea desafíos inéditos para la educación. Finalmente, la dimensión internacional emerge como un elemento estructural en la configuración de estos procesos.

La implementación de marcos globales, como el Marrakech Framework for Action, evidencia la necesidad de coordinar políticas educativas a escala internacional, al tiempo que se reconoce la importancia de adaptarlas a contextos locales específicos (Hinzen et al., 2025). Esta tensión entre lo global y lo local atraviesa el análisis como un todo y plantea interrogantes sobre la posibilidad de construir modelos educativos urbanos verdaderamente inclusivos.

Desde una perspectiva crítica, los resultados invitan a cuestionar la idea de que las Learning Cities constituyen un modelo consolidado. Más bien, parecen configurarse como un horizonte en construcción, atravesado por tensiones no resueltas entre tecnología y humanismo, entre inclusión y desigualdad, entre globalización y arraigo local. Esta ambigüedad, lejos de ser una debilidad, puede interpretarse como un espacio de posibilidad: el lugar donde la educación, en su sentido más amplio, todavía puede redefinir el futuro de las ciudades.

Un tercer resultado del estudio es la relevancia de la perspectiva histórica e intercultural para comprender la lógica profunda de las Learning Cities. El análisis realizado muestra que las ciudades han sido, desde mucho antes de la formulación contemporánea del concepto, espacios de circulación de bienes, saberes, prácticas culturales y formas de organización social. Por ello, pensar las Learning Cities únicamente como fenómeno reciente invisibiliza la continuidad histórica de las ciudades como territorios de intercambio y aprendizaje.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten desplazar el análisis de las Learning Cities de una dimensión descriptiva a una problematización más profunda de sus implicaciones en el desarrollo urbano contemporáneo. Lo que emerge con claridad no es tanto la consolidación de un modelo, sino la coexistencia de diferentes lógicas —a veces complementarias, a veces en tensión— que configuran el campo de la educación urbana.

Una de las tensiones aparece en la relación entre la innovación y el sentido. Los libros que tratan sobre desarrollo urbano comulgan en que la tecnología avanzada ayuda a que las ciudades funcionen mejor. Sin embargo, el análisis muestra que, sin una visión educativa, las ciudades pueden ser eficientes pero las personas pueden alejarse unas de otras. Diversos autores concuerdan en que la innovación urbana puede crear nuevas desigualdades si no existen políticas inclusivas y si no hay participación real (Söderström et al., 2020). En este caso, la educación ayuda a entender los cambios que pasan en la ciudad. No solo se trata de enseñar a las personas para que aprendan más. También es importante buscar formas de entender lo que pasa entre todos. Así se puede ayudar a cambiar las cosas. Desde este punto de vista, el aprendizaje a lo largo de la vida no solo ayuda a mejorar habilidades. El aprendizaje ocurre todo el tiempo y permite entender lo que pasa en diferentes situaciones.

La lectura trata sobre cómo la educación influye en el desarrollo humano. Los enfoques que ven la economía desde el conocimiento suelen entender la educación como capital humano y ponen por delante su papel en la producción. Algunas personas piensan que es importante regresar a la parte formativa, porque en ese proceso la persona se desarrolla de manera integral (Tornerio y Varis, 2010). En las ciudades, esta diferencia es importante porque las ciudades necesitan personas con estudios, pero también personas que sepan llevarse bien con los demás, comprender el entorno y ayudar a cambiarlo. En esta parte, la discusión ayuda a pensar de nuevo el papel de la educación en la formación de la ciudadanía. Las Learning Cities ayudan a que la gente encuentre lugares para aprender. Las Learning Cities logran que más personas formen parte de la vida social y se animen a participar. Pero este potencial no aparece solo. Esto depende mucho de que las instituciones puedan dar las mismas oportunidades a todos y también de que reconozcan las diferencias en las trayectorias educativas.

Otro punto importante que surge del análisis es cómo las políticas globales se relacionan con los contextos locales. La internacionalización en la educación ha hecho que los modelos para el desarrollo de las ciudades se compartan más entre varios países. Pero esta circulación hace que surjan preguntas sobre cómo se adapta a cada contexto. Las experiencias que se revisaron muestran que no se pueden copiar los modelos educativos tal cual. Es importante adaptar los modelos a cada lugar y pensar en las diferencias culturales, sociales e institucionales de cada territorio. La comparación que se hizo en el estudio muestra las diferencias y

también señala los problemas que existen en varios contextos. La educación, la desigualdad y el acceso al conocimiento siempre tienen una relación. A veces la relación cambia, pero nunca se va. Este reconocimiento ya no busca soluciones iguales para todos y ahora se centra en crear marcos flexibles que pueden ajustarse a distintas situaciones.

La discusión versa sobre si el Learning City puede mejorar si se relaciona más con la pedagogía crítica y la educación de adultos. El aprendizaje tiene que ver con las experiencias de cada uno y con las relaciones de poder. Al juntar estas ideas, el concepto se vuelve más completo y así no se observa solo como algo normativo o institucional. Una persona puede preguntarse si las Learning Cities de verdad hacen algún cambio en las cosas que crean desigualdad. Existe el riesgo de que el discurso sobre el aprendizaje permanente sirva para pasar la responsabilidad de las instituciones a las personas, poniendo todo el énfasis en “aprender todo el tiempo” sin mirar las condiciones que hacen difícil ese aprendizaje. Mirar las cosas de esta forma ayuda a pensar bien en el concepto, a ver lo que puede dar y hasta dónde puede llegar.

Hasta aquí, la relación entre la educación y la responsabilidad es muy importante. Pensar en la ciudad como un lugar donde se aprende lleva a ver que el conocimiento no es neutral. El conocimiento se construye en contextos donde cuentan las decisiones políticas, las decisiones económicas y las decisiones culturales. La educación, en este sentido, no solo transmite contenidos, sino que también contribuye a configurar formas de entender el mundo y de actuar en él. Esta reflexión abre, casi inevitablemente, hacia la dimensión ética de la educación urbana. Si las Learning Cities aspiran a

ser algo más que un marco programático, deben incorporar una concepción de la educación orientada a la construcción de comunidades más justas, más conscientes y más capaces de gestionar la diversidad.

En este horizonte, la idea de convivencia pacífica no aparece como un objetivo añadido, sino como una consecuencia de procesos educativos que integran conocimiento, responsabilidad y diálogo. Desde esta perspectiva, puede sostenerse que el verdadero desafío no consiste en implementar modelos de Learning Cities, sino en generar condiciones para que el aprendizaje se convierta en un elemento estructurante de la vida urbana. Esto implica repensar no solo las políticas educativas, sino también las formas de organización social, las prácticas institucionales y las relaciones entre los diferentes actores que habitan la ciudad. En última instancia, la discusión no cierra el análisis, sino que lo desplaza. Invita a considerar las Learning Cities no como un modelo acabado, sino como un campo de experimentación en el que se ponen en juego distintas formas de entender la relación entre educación, sociedad y futuro. En este sentido, su valor no reside únicamente en lo que ya son, sino en lo que todavía pueden llegar a ser.

Conclusiones

El recorrido analítico desarrollado en este trabajo ha permitido replantear el papel de las Learning Cities más allá de su formulación como marco programático, situándolas en un horizonte más amplio en el que convergen educación, desarrollo urbano y responsabilidad social. Lejos de constituir un modelo cerrado, las Learning Cities emergen

como espacios en construcción, atravesados por tensiones que reflejan la complejidad de las sociedades contemporáneas.

Uno de los puntos del estudio confirma que la educación ayuda mucho al desarrollo de la ciudad. No solo hay que dar más acceso a la educación, también hay que ver que el aprendizaje, si se reparte de forma justa y con sentido, puede ayudar a cambiar la relación entre las personas, las comunidades y las instituciones. En este sentido, el aprendizaje a lo largo de la vida se configura menos como una estrategia adaptativa y más como una condición para la participación consciente en contextos marcados por la incertidumbre. La educación humanista en este contexto trae un cambio importante. Muchas veces se piensa que la formación solo sirve para aprender habilidades prácticas, pero este enfoque ayuda a ver el aprendizaje como algo más completo que ayuda al desarrollo de la persona en todos los aspectos. Caggiano (2025) afirma que la educación ahora tiene el reto de no mirar solo las competencias y volver a pensar en lo humano. Esto hace que surjan preguntas sobre el sentido, el futuro y la responsabilidad. Esta idea no quiere decir que la innovación vaya a parar. Lo que busca la idea es seguir un camino distinto.

La lectura histórica e intercultural propuesta a lo largo del artículo contribuye a reforzar esta idea. Las ciudades han sido, desde hace siglos, espacios de encuentro, conflicto y aprendizaje, en los que la circulación de saberes ha generado formas complejas de conocimiento. Reconocer esta continuidad no significa idealizar el pasado, sino comprender que los procesos de aprendizaje urbano siempre han estado vinculados a dinámicas

de intercambio, traducción y transformación. En este contexto, las Learning Cities pueden interpretarse como una actualización de estas dinámicas en un escenario globalizado y mediado por la tecnología.

La comparación en el estudio ayuda a poner en duda si algo se puede considerar universal. En Europa y en Latinoamérica hay muchos contextos diferentes, por eso no hay una sola forma de hacer una ciudad que aprende. Cada territorio organiza de forma distinta la educación, la cultura, la política y la economía. Esto no le quita importancia al concepto. El concepto se vuelve algo más real y se debe adaptar al contexto para aplicarlo. Si vemos el análisis con más detalle, este análisis pone en duda la idea de ver las Learning Cities como soluciones rápidas para los problemas estructurales. Hablar mucho sobre el aprendizaje permanente a veces puede tapar las grandes diferencias que hay cuando las personas no tienen los mismos recursos para estudiar. De la misma manera, usar nuevas tecnologías no asegura la inclusión ni la participación. Estas dudas hacen ver que es necesario pensar mejor el tema. Es importante ver lo bueno y saber hasta dónde puede llegar la idea. Ahora, la educación y la responsabilidad van de la mano. Pensar en la ciudad como un lugar para aprender lleva a ver que el conocimiento no es algo imparcial. El conocimiento ayuda a formar las maneras en que las personas viven juntas. Por eso, las Learning Cities son lugares donde las personas comentan los valores, comentan las prioridades y cuentan cómo imaginan el futuro.

Esta reflexión abre una línea de trabajo que, aunque no constituye el foco principal de este estudio, es una prolongación natural

de sus resultados: el papel de la educación en la construcción de sociedades orientadas a la convivencia y la paz. Si bien este artículo no aborda directamente la educación para la paz, los elementos analizados —aprendizaje a lo largo de la vida, educación humanista, inclusión social— apuntan a la necesidad de integrar esta dimensión en futuras investigaciones. En última instancia, el valor de las Learning Cities no reside únicamente en su capacidad para organizar sistemas educativos más eficientes, sino también en su potencial para generar formas de vida urbana más conscientes, más inclusivas y más responsables. Este potencial, sin embargo, no está garantizado. Depende de decisiones políticas, de prácticas institucionales y, sobre todo, de la capacidad de la educación para seguir siendo un espacio de interrogación y no solo de adaptación. Desde esta perspectiva, el desafío no consiste tanto en definir el modelo de ciudad que aprende, sino en sostener las condiciones que hacen posible el aprendizaje como práctica social significativa. Es en ese espacio —inestable, abierto, necesariamente crítico— donde las Learning Cities pueden encontrar su verdadero sentido.

Referencias bibliográficas

- Azara, L. y Di Rienzo, P. (2018). *Learning city e diversità culturale*. Rubbettino.
- Azara, L., Leproni, R. y Agrusti, F. (2024). *Learning cities: Sfide e prospettive delle città che apprendono*. Carocci.
- Berglund, E. Z., Monroe, J. G., Ahmed, I., Noghabaei, M., Do, J., Pesantez, J. E. y Levis, J. (2020). Smart infrastructure: A vision for the role of the civil engineering

- profession in smart cities. *Journal of Infrastructure Systems*, 26(2), 03120001. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000549](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000549)
- Caggiano, V. (2025). Quale cuore oltre le competenze? Ritrovare l'umanità nell'educazione alle domande del futuro. *Pedagogia e Vita*, 1, 14-19.
- Caggiano, V. y Belsaguy, I. O. (2024). L'educazione tra Oriente e Occidente. *Pedagogia e Vita*, (5).
- Caggiano, V., Ragusa, A., Di Petrillo, E. y Belsaguy, I. O. (2024). Educación de adultos, mujeres y liderazgo: una investigación comparativa entre mujeres españolas y mexicanas. *LLL*, 22(45), 340-352.
- Caragliu, A. y Del Bo, C. F. (2022). Smart cities and urban inequality. *Regional Studies*, 56(7), 1097-1112. <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1984421>
- Cardullo, P. y Kitchin, R. (2019). Smart urbanism and smart citizenship: The neoliberal logic of citizen-focused cities in Europe. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 37(5), 813-830. <https://doi.org/10.1177/0263774X18806508>
- Dierksmeier, C. (2020). From Jensen to Jensen: Mechanistic management education or humanistic management learning? *Journal of Business Ethics*, 73-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04120-z>
- Ducci, E. y Costa, C. (2016). *Tra logos e dialogos: L'attuarsi di una filosofia dell'educazione*. Anicia.
- Falcone, G., Belsaguy, I. O. y Cangini, N. (2026). Transforming teaching and learning: The role of artificial intelligence in Spanish and Mexican universities. *Research Trends in Humanities Education & Philosophy*, 13(1), 177-184. <https://doi.org/10.6093/2284-0184/13126>
- Ghazal, T. M., Hasan, M. K., Alshurideh, M. T., Alzoubi, H. M., Ahmad, M., Akbar, S. S. y Akour, I. A. (2021). IoT for smart cities: Machine learning approaches in smart healthcare—A review. *Future Internet*, 13(8), 218. <https://doi.org/10.3390/fi13080218>
- Hinzen, H., Medel-Anonuevo, C. y Németh, B. (2025). Implementation of the Marrakech framework for action in the context of the Sustainable Development Goals. *New Directions for Adult and Continuing Education*. <https://doi.org/10.1002/ace.20551>
- Mora, L., Deakin, M., Zhang, X., Batty, M., de Jong, M., Santi, P. y Appio, F. P. (2022). Assembling sustainable smart city transitions: An interdisciplinary theoretical perspective. En *Sustainable smart city transitions* (pp. 1-27). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003205722-1>
- Nussbaum, M. (2012). *Not for profit*. Princeton University Press.
- Ragusa, A., Caggiano, V. y Belsaguy, I. O. (2024). Unveiling the potential of artificial intelligence and humanistic management in enriching higher education: Insights from Italian and Mexican universities. *Education Sciences & Society*, 2(2). <https://doi.org/10.3280/ess2-2024oa18314>
- Ragusa, A., Caggiano, V., Trigueros Ramos, R., González-Bernal, J., Gentil-Gutiérrez, A.,

- Bastos, S. y Santamaría-Peláez, M. (2022). Higher education and university teaching and learning processes: Soft skills. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10699. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710699>
- Söderström, O., Paasche, T. y Klauser, F. (2020). Smart cities as corporate storytelling. En *The Routledge Companion to Smart Cities* (pp. 283–300). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315178387-20>
- Tornero, J. P. y Varis, T. (2010). *Media literacy and new humanism*. UNESCO Institute for Information Technologies in Education.
- UNESCO. (2013). *Beijing declaration on building learning cities*.
- _____. (2016). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action*.
- _____. (2019). *Rethinking education: Towards a global common good?*
- _____. (2021). *Yeonsu declaration on learning cities*.

Instrucciones para los autores

La revista indexada de divulgación científica *UNIVERSCIENCIA* es un órgano de expresión académica de la Universidad de Oriente para publicar trabajos de difusión y divulgación de ciencia y tecnología, previa revisión del Comité Editorial y de pares académicos. Para someter trabajos a consideración del Comité, los colaboradores deberán de cubrir las siguientes normas:

El autor que desee enviar artículos para consideración por parte del Comité Editorial de la Revista deberá alinearse a las siguientes normas:

- A. Los artículos que la revista reciba deberán ser resultado o avances de trabajos de investigación dentro del ámbito multidisciplinar.
- B. Los autores deberán comprometerse a no someter el artículo simultáneamente para ser considerado en otras publicaciones.
- C. Los artículos propuestos para publicación serán seleccionados por un dictamen emitido por especialistas de la materia de acuerdo con el método “doble ciego”, tomando en cuenta: pertinencia temática, coherencia y consistencia del contenido, así como los requisitos básicos de redacción.
- D. Una vez aceptados los trabajos, los autores deberán hacer la cesión de derechos a la revista para imprimirlo, reimprimirlo e incluirlo en la página electrónica o cualquier otro medio de difusión.
- E. Los trabajos podrán ser individuales o colectivos.
- F. Los autores deben anexar una breve nota bibliográfica con la siguiente información: nombre completo, grado académico, institución de procedencia, ocupación, ORCID, Google Scholar y correo electrónico.

1. Enviar el artículo al correo electrónico: universciencia@soyuo.mx, el artículo debe cumplir con las normas propuestas por la Revista para artículos científicos.
2. La Revista busca publicar resultados de investigaciones experimentales y teóricas de gran importancia en forma de artículos originales, revisiones, artículos cortos o cartas al editor.

Artículos originales: artículos que representan una investigación en profundidad en Ciencias Sociales, deben comprender como máximo 20 cuartillas.

Artículos de revisión: normalmente deben comprender entre 15 y 30 cuartillas. Los metaanálisis son considerados como revisiones. Se prestará especial atención a las referencias actualizadas en la revisión.

Reseñas: las reseñas constan de un escrito relacionado con la inclusión de una valoración personal con base a argumentos, ubicando en el contexto actual los textos abordados, también se incluye información del autor y su trabajo. Estos escritos no deben superar las 7 cuartillas.

3. El artículo debe estar en **formato Word**. De igual forma debe incluir: título del artículo, autor/a o autores/as y afiliaciones. Las afiliaciones deben ser lo más detalladas posible y deben incluir universidad, ciudad y país. Además, todos los autores deben tener correo electrónico (institucional), **ORCID** (<http://orcid.org/>) y **Google Scholar** (<https://scholar.google.com/>).

Puede emplearse el siguiente formato: https://docs.google.com/document/d/1jQz-YO-Tme3UU3_W5oWq3UZeco8UMcRjk/edit?usp=sharing&oid=114125555025408976509&trtpof=true&sd=true

Es indispensable indicar el autor de correspondencia o de lo contrario se asumirá que el primer autor se hará cargo de tal función. El texto debe estar digitalizado en letra tipo Arial, tamaño 12, a doble espacio.

4. La remisión del artículo debe ir acompañada de la hoja de vida de cada uno de los autores y de la carta de cesión de derechos firmada por todos los autores, en caso de ser colectiva (Anexo 1).
5. El artículo debe tener una extensión máxima de 30 cuartillas.

El artículo debe tener la siguiente estructura: Título, Resumen, Palabras clave, Introducción, Desarrollo (según el tipo de artículo puede, o no, incluir apartados de Materiales y métodos, Resultados, Discusión (los resultados y la discusión se pueden combinar en un solo apartado), Conclusión, Referencias, Anexos (en caso de ser necesarios).

Título: el título debe ser breve, conciso y descriptivo. No debe contener referencias, números compuestos o abreviaturas no estandarizadas. En castellano y en inglés.

Resumen: debe ser de tipo analítico (objetivo, metodología, resultados y conclusiones), que no supere las 250 palabras. Este debe describir brevemente el propósito u objetivo del estudio, cómo se realizó la investigación, los resultados más importantes y las principales conclusiones que se extrajeron de los resultados, respectivamente. Se deben evitar las referencias y las abreviaturas. En castellano y en inglés.

Palabras clave: se pide a los autores que proporcionen de tres a seis palabras clave para identificar las principales temáticas abordadas. Estas palabras clave se utilizan para fines de indexación, para ello deben estar incluidas en el Tesoro de la UNESCO (<http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>). En castellano y en inglés.

Introducción: los autores deben esforzarse por definir el significado del trabajo y la justificación de su publicación. Cualquier discusión de fondo debe ser breve y restringida al material pertinente.

Desarrollo: dependiendo del tipo de artículo puede incluir, o no, los siguientes elementos: Materiales y métodos (los autores deben ser lo más concisos posible en las descripciones teóricas y experimentales. La sección debe proporcionar toda la información necesaria para garantizar la reproducibilidad. Los métodos publicados anteriormente deben indicarse con sus referencias y sólo deben describirse las modificaciones relevantes).

Resultados: los resultados, en caso de existir, del estudio deben ser claros y concisos. Restrinja el uso de tablas y figuras para representar datos que son esenciales para la interpretación del estudio. No duplique datos tanto en las figuras como en las tablas. Los resultados deben presentarse en una secuencia lógica en el texto, tablas e ilustraciones; se incluye la Discusión (se debe explorar la importancia de los resultados del trabajo, no repetirlos. Incluya en la discusión las implicaciones de los hallazgos y sus limitaciones, cómo los hallazgos encajan en el contexto de otro trabajo relevante y las direcciones para futuras investigaciones).

Conclusiones: pueden ser independientes y estar vinculadas a los objetivos del estudio, con nuevas hipótesis cuando se justifique. Incluya recomendaciones cuando sea apropiado. Se deben evitar las declaraciones y conclusiones no calificadas que no estén completamente respaldadas por los datos obtenidos.

Referencias: es responsabilidad de los autores garantizar que la información en cada referencia sea completa y precisa. Las referencias deben tener el formato APA séptima edición. Cada referencia enlista debe ser citada en el texto y viceversa. Se recomienda que las fuentes bibliográficas sean tomadas de Scopus y Web of Science.

6. Enviar las figuras, mapas e imágenes en una resolución mínima de 266 dpi en formato jpg o gif. Todos estos recursos se deben enumerar consecutivamente e indicar con claridad la(s) fuente(s) correspondiente(s). En las tablas se deben usar únicamente líneas horizontales de acuerdo a las normas APA, *séptima edición*, tal como se muestra en el ejemplo:

Tabla

Tabla 1 → Número de tabla en negrita

Ejemplo de tabla en formato APA 7 → Nombre de la tabla en cursiva

Variable	Años	
	X	X
Factor 1	X	X
Factor 2	X	X
Factor 3	X	X
Total de casos	X	X

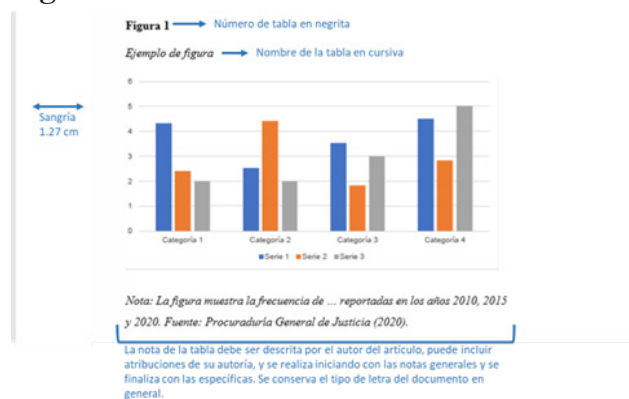
Nota: Datos tomados de Apellido paterno del autor-Apellido materno del autor [en caso de que el autor lo coloque] (2019). Cuando es autoría propia, la nota deberá decir "elaboración propia".

La nota de la tabla debe ser descrita por el autor del artículo, puede incluir atribuciones de su autoría, y se realiza iniciando con las notas generales y se finaliza con las específicas. Se conserva el tipo de letra del documento en general.

Sangría 1.27 cm

Se deben resaltar las líneas horizontales y el interlineado puede ser 1,0 o 1,5

Figura



7. Para citar de manera textual las fuentes bibliográficas menores a 40 palabras dentro del texto se debe hacer del siguiente modo: (autor [primer apellido] o [primer apellido-segundo apellido], año, página). Ejemplo: (Rodarte, 2011, p. 52). Las referencias con más de 40 palabras se escriben aparte del texto, con sangría a ambos lados, sin comillas y sin cursiva. Al final de la cita se coloca el punto antes de los datos. Recuerde que en las citas con menos de 40 palabras el punto se pone después y con comillas. En este sentido, existen dos tipos de citas: las directas o narrativas, y las indirectas o parentéticas. Las primeras reciben su nombre porque el autor, el año y el número de página se incluyen dentro del paréntesis; y las segundas porque el nombre del autor forma parte de la narración y lo que se coloca entre paréntesis es el año y por separado el número de página. Por ejemplo:

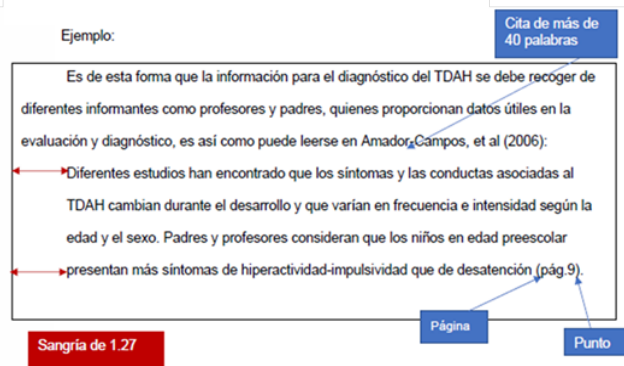
Cita corta textual narrativa

González (2010) menciona en su libro que "cuando las citas textuales se realizan deben siempre incluirse los números de página" (p. 32)

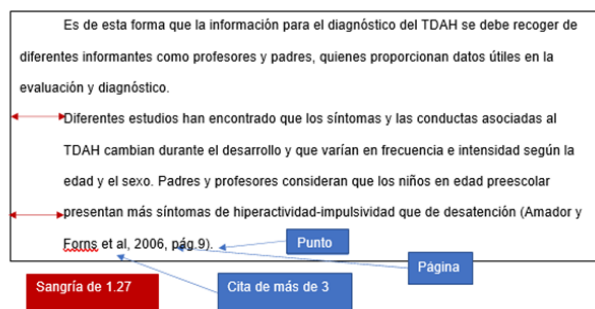
Cita corta textual parentética

Es importante recordar siempre en una redacción académica que "cuando las citas textuales se realizan deben siempre incluirse los números de página" (González, 2010, p. 32)

Cita de bloque narrativa



Cita textual larga parentética



8. Las paráfrasis implica colocar en propias palabras lo que es entendido de la obra de uno varios autores, estas se diferencian de las narrativas porque no tienen número de página.
9. Las notas a pie de página deben numerarse en orden consecutivo, y solo se utilizarán para aclaraciones, comentarios, discusiones y envíos por parte del autor, y deben ir en su correspondiente página, con el fin de facilitar al lector el seguimiento de la lectura del texto.
10. Las referencias bibliográficas se harán con base en las normas APA, séptima edición. Recuerde que todas deben llevar sangría francesa. Así:

Libro

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). *Título del libro* (Número de edición). Editorial.

Foucault, M. (1996). *El orden del discurso* (2da edición). Las Ediciones de La Piqueta.

Libro con editor

Apellido, Iniciales nombre del autor (Ed.). (Año). *Título del libro* (Número de edición). Editorial.

Shapiro, S. (Ed.). (2007). *The Oxford Handbook of Philosophy of Mathematics and Logic* (4ta edición). Oxford University Press.

Capítulo de libro

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título del capítulo. En Apellido, Iniciales nombre del editor o compilador (Ed.) o (Comp.). *Título del libro* (pp. xx-xx). Editorial.

Beamish, P.W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. En Rugman, M. (Ed.). *Research in Global Strategic Management: International Business Research for the Twenty-First Century; Canada's New Research Agenda* (pp. 77-92). Jai Pr.

Artículo de revista

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título artículo. *Nombre de la revista*, volumen(número), pp-pp.

Sharpley, R. y Jepson, D. (2011). Rural tourism: A spiritual experience? *Annals of Tourism Research*, 38(1), 52-71.

Artículo con DOI

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título del artículo. *Nombre de la revista, volumen(número)*, pp-pp. DOI: xx.xxxxxxx.

Canelas, C. y Salazar, S. (2014). Gender and ethnic inequalities in LAC countries. *IZA Journal of Labor & Development*, 3(1), 18. DOI: <https://doi.org/10.1186/2193-9020-3-18>.

Artículo de periódico

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Fecha). Título artículo. *Nombre del periódico*, pp-pp (si la tiene).

Rodríguez Pérez, M. (2016, 12 de mayo). El chocolate es mexicano, pero en México se consume poco. *El Economista*.

Tesis de grado o posgrado

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). *Título de la tesis* (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, lugar.

Díaz, M. A. y Landaeta, H. (2014). *Diseño de un sistema de aprovechamiento de aguas lluvia para la alimentación de la planta de producción de Herrajes Dudi S.A.S en la localidad de Fontibón* (tesis de pregrado). Programa de Ingeniería Ambiental, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

Online

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Fecha). *Título del artículo*. URL [Consultado el...]

Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. National Bureau of Economic. <https://www.nber.org/books/minc74-1> [Consultado el 18 de marzo de 2021].

ANEXO 1

CARTA DE DECLARACIÓN ÉTICA, EDICIÓN DE OBRA LITERARIA Y DERECHOS DE AUTOR

Obra Colectiva/Individual

**CONSEJO EDITOR DE LA REVISTA UNIVERSCIENCIA
CONSORCIO EDUCATIVO DE ORIENTE
PRESENTE:**

El/La/ que suscribe, C. _____

____ Declaro bajo protesta de decir verdad que el artículo “nombre del artículo _____.” que aparecerá publicado en la Revista UNIVERSCIENCIA con ISSN 1665-683 de la Universidad Estatal de Oriente A.C. con domicilio en 21 Oriente 1816 en la Colonia Azcarate en la ciudad de Puebla, Puebla, en el año 2022 el volumen ____ y número ____, es un trabajo producto de mi esfuerzo como autor(a), por lo que la información contenida es de propia autoría y/o debidamente referenciada, que no ha sido publicada de manera total o parcial para su revisión en otra revista de formato impreso o electrónico; hechos que de no ser ciertos, implican en una falta ética en la comunicación científica, aumento en la carga de trabajo editorial y gastos económicos innecesarios; ante lo cual, la revista aquí mencionada se reserva el derecho de tomar medidas necesarias para corregir o enviar una advertencia a los autores sobre las faltas mencionadas.

Declaro ser responsable del contenido presentado en el texto, que las opiniones emitidas son responsabilidad mía en calidad de autor(a) y que la publicación no viola los derechos de terceros, por lo que estoy consciente de las sanciones legales que pudieran suscitarse en caso de plagio, de copia parcial o total de la obra intelectual. Así mismo, autorizo, la reproducción total o parcial del artículo, la revisión gramatical y ortográfica del texto, además de la reproducción en una colección de trabajos en cualquier medio, incluyendo el digital.

Declaro que la información referida en los párrafos anteriores es verídica, por lo que en caso de existir falsedad en tengo pleno conocimiento que se aplicarán las sanciones administrativas señaladas en la “Ley Federal de Derechos de Autor”.

La presente se extiende a los ____ días del mes de ____ del año 20__ para los fines administrativos y legales a que haya lugar. Lo manifestado en los párrafos anteriores es de carácter permanente e irrevocable, teniendo efecto desde el momento que esta carta sea firmada.

ATENTAMENTE

Nombre y firma del autor(a)

Correo electrónico: _____

Procedencia: _____

Nota: El contrato deberá ser registrado de manera individual.

Enfoque y Alcance

Universciencia, revista arbitrada de divulgación e investigación, se mantiene por más de 15 años en la divulgación de conocimiento científico con la vocación de difundir y expandir la investigación de los docentes en América y el mundo. Su consejo editorial, junto a las autoridades, se encargan del proceso editorial y la revisión de los trabajos siguiendo los parámetros establecidos en la revisión de doble pares ciegos.

Universciencia se dedica a la publicación cuatrimestral de artículos, resultado de investigaciones originales en español e inglés que abarcan una variedad de temas relacionados a la investigación científica, por lo que se la considera una revista multidisciplinaria.

Universciencia es una publicación arbitrada por la Universidad de Oriente que se mantiene por más de 18 años en la divulgación del conocimiento científico con la vocación de impulsar la generación, aplicación y desarrollo de investigación básica, aplicada y frontera de América y el mundo. Su consejo editorial, junto con las autoridades, se encargan del proceso del diseño editorial y diseño estructural de la revista, por ello los trabajos postulados siguen los parámetros de revisión de dobles pares ciegos.

Código de ética de UNIVERSCIENCIA

Sobre el Consejo Editorial y la Coordinación Editorial

- a. La Coordinación Editorial y el Consejo Editorial de UNIVERSCIENCIA recibirán, evaluarán y dictaminarán las contribuciones que hayan solicitado ser candidatas a publicarse en la revista, a partir de los criterios académicos y científicos acorde a la normatividad, temática y alcance de la revista.
- b. La responsabilidad final de determinar la publicación o no de un texto, descansa en la Coordinación Editorial, así como las recomendaciones obtenidas por parte de los pares académicos que evalúan las contribuciones. Para lo cual se informará a los autores en caso de existir un fallo.
- c. El proceso de dictaminación científico será a doble ciego por pares, donde por lo menos dos árbitros especialistas en las temáticas de la revista, externos e internos, den fallos positivos.
- d. Los textos elaborados por autores pertenecientes a la Universidad de Oriente, serán evaluados por árbitros externos a la institución.
- e. La coordinación y el consejo editorial resolverán aquellos casos donde se presenten posibles plagios, diferencias en el reconocimiento de derechos de autor, conflictos de interés y/o donde existan posibles violaciones a este código, y/o a los estándares internacionales de buenas prácticas editoriales, entre otros.
- f. El Coordinador Editorial de la revista será el responsable de la absoluta confidencialidad de todo el proceso de dictaminación.

Sobre los autores

- a. Los textos deben ser inéditos y no estar sometidos paralelamente a otro proceso editorial.
- b. Todos los textos deberán contar con una correcta redacción para garantizar su legibilidad.
- c. Los textos deben seguir las instrucciones a los autores hechas públicas por UNIVERSCIENCIA.
- d. Los autores deberán sustentar sus textos de forma clara y precisa de acuerdo a las metodologías de su obtención de resultados.
- e. El autor seguirá una exhaustiva citación y referenciación de los autores o fuentes de información con las cuales elaboró su texto.
- f. El autor asegurará el anonimato y confidencialidad de los sujetos de estudio en sus investigaciones, y evitará ejercer actos de discriminación por cuestiones de raza, género, ideología, religión, condiciones políticas, económicas y sociales.
- g. El autor evitará en lo máximo posible presentar artículos originales con un uso excesivo de contenido publicado por él en el pasado, con variaciones mínimas o extensas porciones de información.
- h. El autor aceptará que sus textos sean sometidos a procesos de dictaminación doble ciego, y de valoración de pertinencia temática y reglas gramaticales; y a efectuar las correcciones que sean sugeridas por los dictaminadores para su posibilidad de publicación.
- i. Los autores de los textos aceptados para su publicación cederán sus derechos patrimoniales para que éstos se publiquen y distribuyan de forma física y electrónica.

Sobre los dictaminadores

- a. El dictaminador deberá sustentar su evaluación con rigurosidad metodológica y argumentos académico-científicos, de su conocimiento en el campo de estudio de su competencia, y no sobre bases personales o ideológicas.
- b. El dictaminador entregará por escrito un informe de su evaluación al texto que le haya sido asignado, en un formato para tal efecto, donde contemplé todo aquello relevante para asegurar el rigor científico y académico del texto, sugerencias para mejorarlo y sus recomendaciones de publicación o rechazo; y/o posibles evidencias de plagio.
- c. El dictaminador mantendrá absoluta confidencialidad en todo el proceso de evaluación e informará cuando considere que no es idóneo para evaluar el texto asignado por desconocimiento del tema, conflicto de interés y/o motivos personales.
- d. El dictaminador deberá mantener en todo momento el anonimato del proceso de dictaminación, y no podrá utilizar información contenida en el texto que dictamina para su propio provecho y/o distribuirlo con terceros.
- e. El dictaminador deberá hacer la revisión del texto en un plazo estipulado y si precisase más tiempo, lo informará de manera adecuada y oportuna.

Temática y alcances

La revista de divulgación científica *UNIVERSCIENCIA*, es una publicación de la Universidad de Oriente-Puebla, editada en la ciudad de Puebla, Puebla, México, la cual se concibe como un espacio propicio para presentar investigaciones empíricas, reflexiones teóricas o reseñas, que permitan promover el diálogo académico-científico continuo entre los diferentes lectores de dicho contenido.

Esta revista es una publicación impresa cuatrimestral, dirigida a investigadores, especialistas, docentes, estudiantes de posgrado y público en general, interesados en la investigación científica en los campos de las ciencias sociales y humanidades, ciencias de la ingeniería, diseño, arte y arquitectura, así como de las ciencias exactas y naturales. Por ello, se compromete a publicar trabajos escritos en español e inglés, que sean producto de actividades investigativas de calidad, relevancia y contribución, para el conocimiento científico y la divulgación de la ciencia, a nivel nacional e internacional.



Universidad de Oriente
Nueva época - Versión electrónica
Vol. 24 - Núm. 4
Mayo-Agosto 2026
e-ISSN: en trámite
DOI: 10.63358/uo.v24i4

Soy de 10

**CENTRO
HOLÍSTICO**
PARA EL DESARROLLO HUMANO



