

Comunicación, Información y tecnologías enfoques y aplicaciones



Coordinadores
Marco Tulio Flores Mayorga
Francisco Cabezuelo Lorenzo
César Omar Mora Pérez



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS: ENFOQUES Y APLICACIONES

Coordinadores

*Marco Tulio Flores Mayorga
Francisco Cabezuelo Lorenzo
César Omar Mora Pérez*



**UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA**

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

Comunicación, Información y Tecnologías: Enfoques y Aplicaciones

Coordinadores:

Marco Tulio Flores Mayorga
Francisco Cabezuelo Lorenzo
César Omar Mora Pérez

Comité Editorial

Mtra. Karla Alejandrina Planter Pérez
Rectora General

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea
Vicerrector Ejecutivo

Dr. Jaime Francisco Andrade Villanueva
Vicerrector Adjunto Académico y de Investigación

Mtra. María Guadalupe Cid Escobedo
Vicerrectora Adjunto Administrativa

Mtro. César Antonio Barba Delgadillo
Secretario General

Mtro. José Alberto Castellanos Gutiérrez
Rector del Centro Universitario de Guadalajara

Dr. José Alberto Becerra Santiago
Secretario Académico

Mtro. José David Flores Ureña
Encargado del Despacho de la Secretaría Administrativa

Dr. Víctor Manuel Larios Rosillo
Director de la División de Gestión de la Innovación

Dra. Tania Marcela Hernández Rodríguez
Jefa del Departamento de Innovación en Gestión del Conocimiento

Primera edición 2025

D.R. © 2025, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Guadalajara
Coordinación Editorial
Guanajuato N° 1045, Alcalde Barranquitas, 44160
Guadalajara, Jalisco, México
ISBN electrónico: 9786075818047

Todos los Derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su totalidad o parcialidad, en español o cualquier otro idioma, ni registrada en, transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, foto-químico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, inventado o por inventar, sin permiso expreso, previo y por escrito del autor.

Hecho en México / Made in México

El material publicado fue dictaminado por investigadores con amplio reconocimiento científico bajo el sistema de doble ciego emitido por académicos (internos o externos) a esta institución y especialistas en la materia.

INDÍCE

Prólogo	7
Marco Tulio Flores Mayorga	
Presentación	11
Francisco Cabezuelo Lorenzo	
Capítulo 1	
Influencia del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional	15
César Omar Mora Pérez	
Marco Tulio Flores Mayorga	
<i>Universidad de Guadalajara</i>	
Capítulo 2	
Adopción de tecnologías emergentes en la industria de la comunicación publicitaria	33
Gabriela González Pureco	
María de la Luz Fernández Barros	
<i>Universidad Autónoma de Querétaro</i>	
Capítulo 3	
El community manager en la comunicación estratégica: aproximaciones desde el campo académico en Iberoamérica	47
Marina Vázquez Guerrero	
Beatriz Paulina Rivera Cervantes	
Amaury Fernández Reyes	
<i>Universidad de Colima</i>	
Capítulo 4	
Sesgo de género entre los profesionales de la comunicación estratégica en entornos digitales	63
Silvia Hernández Willoughby	

Universidad de Guadalajara
Patricia Lázaro Pernias
Universitat Autònoma de Barcelona

Capítulo 5

Las habilidades comunicacionales del líder en la era de la inteligencia artificial: análisis bibliométrico **77**

Patricia Durán Bravo
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
María Dolores Lozano Gutiérrez
Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla

Capítulo 6

Comunicación responsable digital en mensajes colaborativos de la campaña 2022 ‘redes seguras’. CASO META y PROFECO MÉXICO **99**

María Fernanda López Benítez
Hilda Gabriela Hernández Flores
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Capítulo 7

Impacto de la desinformación en las estrategias comunicativas de organizaciones e instituciones **119**

Juan Enrique González Vallés
Mónica Viñarás Abad
Universidad Complutense de Madrid

Capítulo 8

Transparencia deportiva. Análisis de la comunicación y la información pública en los apoyos gubernamentales a equipos de fútbol profesional en México **135**

César Omar Mora Pérez
Montserrat Viridiana Mendoza Cisneros
Universidad de Guadalajara

PRÓLOGO

Este estudio introductorio establece la intersección entre comunicación, información y tecnologías, que ha redefinido las dinámicas sociales, económicas y políticas en el siglo XXI, consolidándose como un campo de estudio crítico para comprender los procesos de interacción humana en contextos digitales y globalizados. En este libro se aborda esta convergencia desde perspectivas diversas, explorando cómo las tecnologías emergentes transforman las prácticas comunicativas y la gestión de la información en sectores clave como la publicidad, la gestión pública, el periodismo y la comunicación estratégica. La obra reúne investigaciones que analizan tanto los avances tecnológicos como los desafíos éticos, sociales y regulatorios que surgen en un entorno de rápida digitalización, destacando la relevancia de la transparencia, la confianza ciudadana y la innovación responsable (Castells, 2010).

La comunicación, como proceso esencial de intercambio de significados, ha evolucionado con la adopción de tecnologías que amplifican su alcance y personalización. En el ámbito publicitario, por ejemplo, las tecnologías de la Industria 4.0 han desplazado el enfoque tradicional centrado en la creatividad hacia prácticas basadas en datos, permitiendo segmentar audiencias con precisión y medir el retorno de inversión en tiempo real. Este cambio se fundamenta en teorías de la comunicación persuasiva y el marketing digital, que destacan el rol de los datos en la construcción de mensajes personalizados (Kotler & Keller, 2016). Sin embargo, esta transición plantea dilemas éticos relacionados con la privacidad de los datos y la equidad en el acceso a estas herramientas, especialmente entre grandes corporaciones y pequeños anunciantes. Asimismo, la incorporación de profesionales con competencias tecnológicas, como analistas de datos y especialistas en medios programáticos, refleja la necesidad de

adaptar los perfiles laborales a un mercado en constante cambio.

En el contexto de la gestión pública, la comunicación oficial y el gasto en publicidad gubernamental son examinados como instrumentos para fortalecer la legitimidad institucional y la confianza ciudadana. Sin embargo, los análisis revelan que un gasto publicitario excesivo o mal focalizado puede generar percepciones de despilfarro, afectando negativamente el desempeño institucional. Este planteamiento se apoya en teorías de la comunicación política que subrayan la importancia de la transparencia para construir confianza pública (Bennett & Entman, 2001). La transparencia emerge como un pilar fundamental para garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera ética y eficaz, promoviendo una rendición de cuentas que fortalezca la gobernanza democrática. Este principio es particularmente relevante en el caso de los apoyos gubernamentales al deporte profesional, donde la opacidad en la asignación de recursos ha generado cuestionamientos sobre la integridad y el impacto social de estas inversiones.

La desinformación, amplificada por las redes sociales y la inmediatez de los medios digitales, representa otro desafío crucial en la gestión de la información. Las noticias falsas no solo erosionan la confianza en los medios tradicionales, sino que también afectan la reputación de organizaciones públicas y privadas, exigiendo estrategias de comunicación de crisis que prioricen la transparencia y la ética. Este enfoque se basa en estudios sobre la posverdad y la propagación de desinformación en entornos digitales (Wardle & Derakhshan, 2017). Las investigaciones incluidas en este libro destacan la importancia de la alfabetización mediática y el fortalecimiento de protocolos editoriales para contrarrestar la propagación de bulos, subrayando el papel de las plataformas digitales en la moderación de contenidos y la promoción de información verificada. Por ejemplo, campañas como “Redes Seguras” en México demuestran el potencial de las alianzas público-privadas para fomentar un uso ético de las plataformas digitales.

El rol del periodismo de investigación es igualmente central en este panorama, ya que actúa como un contrapeso al poder político y económico, destapando prácticas corruptas y promoviendo la rendición de cuentas. En el caso del fútbol profesional en México, el periodismo ha sido clave para visibilizar la opacidad en los apoyos gubernamentales, evidenciando la necesidad de marcos regulatorios más robustos que garanticen la transparencia en el manejo de recursos públicos. Esta labor se fundamenta en teorías del periodismo watchdog, que resaltan su función de fiscalización en democracias modernas (Schudson, 2011). Esta labor no solo fortalece la democracia, sino que también resalta el valor de la comunicación como herramienta para moldear la opinión pública y fomentar una ciudadanía informada.

Las tecnologías emergentes también han transformado la comunicación estratégica, redefiniendo roles como el del *community manager* y exigiendo nuevas habilidades comunicacionales en líderes que operan en entornos digitales. La IA, por ejemplo, no solo automatiza procesos, sino que también plantea preguntas sobre el equilibrio entre eficiencia y autenticidad en la interacción humana. Este análisis se apoya en teorías de la comunicación organizacional que exploran la gestión de comunidades digitales (Tench & Yeomans, 2017). Los análisis bibliométricos incluidos en la obra revelan un creciente interés académico en estas competencias, subrayando la necesidad de formar profesionales capaces de navegar la complejidad de los entornos digitales mientras mantienen un enfoque ético y humano.

La sostenibilidad, tanto en términos económicos como ambientales, emerge como un tema transversal en las aplicaciones tecnológicas. En la publicidad, las tecnologías emergentes ofrecen oportunidades para optimizar recursos y crear campañas más relevantes, pero también generan preocupaciones sobre el impacto ambiental de la digitalización y la brecha tecnológica entre actores del mercado (Fuchs, 2020). En el ámbito deportivo, la gestión transparente de los recursos públicos es esencial para maximizar los beneficios sociales del fútbol, asegurando que las inversiones se traduzcan en infraestructura de calidad y programas inclusivos, en lugar de alimentar redes de corrupción.

La confianza ciudadana, erosionada por la desinformación y la opacidad institucional, es un hilo conductor en los capítulos de este libro. Las organizaciones, ya sean gubernamentales, corporativas o no gubernamentales, enfrentan el desafío de construir relaciones de confianza en un contexto de polarización y escrutinio público. La comunicación responsable, respaldada por tecnologías que faciliten la transparencia y la participación ciudadana, se presenta como una estrategia clave para abordar este desafío, alineándose con los principios de gobernanza democrática y responsabilidad social (Habermas, 1989).

En síntesis, Comunicación, Información y Tecnologías: Enfoques y Aplicaciones ofrece una mirada integral a cómo las tecnologías están reconfigurando los procesos comunicativos y la gestión de la información en diversos sectores. La obra no solo documenta los avances y oportunidades que estas herramientas ofrecen, sino que también reflexiona sobre los retos éticos, sociales y regulatorios que deben abordarse para garantizar un uso responsable y equitativo de la tecnología. Desde la publicidad hasta la gestión pública, pasando por el periodismo y la comunicación estratégica, los capítulos destacan la importancia de alinear la innovación tecnológica con valores como la transparencia, la ética y la sostenibilidad.

Este estudio introductorio invita a los lectores a reflexionar sobre el impacto transformador de la comunicación y la información en un mundo hiperconectado, donde las tecno-

logías no solo amplifican las voces, sino que también exigen un compromiso renovado con la responsabilidad social y la confianza mutua. A través de enfoques teóricos y aplicaciones prácticas, el libro contribuye al debate académico y profesional sobre cómo construir un futuro donde la tecnología sirva como un puente para una sociedad más informada, participativa y equitativa.

Dr. Marco Tulio Flores Mayorga
Coordinador de la publicación

Referencias

- Bennett, W. L., & Entman, R. M. (Eds.). (2001). *Mediated Politics: Communication in the Future of Democracy*. Cambridge University Press.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Fuchs, C. (2020). *Communication and Capitalism: A Critical Theory*. University of Westminster Press.
- Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. MIT Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Schudson, M. (2011). *The Sociology of News* (2nd ed.). W.W. Norton & Company.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (4th ed.). Pearson.
- Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework for Research and Policy Making*. Council of Europe.

PRESENTACIÓN

La aparición de un nuevo libro en el mercado editorial es siempre una muy buena noticia, pero lo es todavía mucho más si es el resultado de la colaboración interuniversitaria entre mujeres y hombres de prestigio internacional en el ámbito académico de Europa y América. Esta obra, que me complace presentar como coordinador, titulada *Comunicación, Información y Tecnologías: Enfoques y Aplicaciones*, se presenta como un proyecto de investigación integral colaborativo liderado por la Universidad de Guadalajara y la Universidad Complutense de Madrid, pero que contó también con la participación de académicas y académicos de más instituciones que se sumaron a la iniciativa, como la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Colima, la Universidad Autónoma de Querétaro, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla. En este libro se explora la confluencia de la comunicación, la información y las tecnologías emergentes en diversos contextos sociales, económicos y políticos. Coordinado por Marco Tulio Flores Mayorga, Francisco Cabezuelo Lorenzo y César Omar Mora Pérez, esta obra reúne ocho capítulos que analizan cómo las innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial, el *big data* y la realidad aumentada, están transformando las prácticas comunicativas y la gestión de la información. A través de enfoques teóricos y aplicaciones prácticas, el proyecto busca contribuir al entendimiento de los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno digitalizado, promoviendo un diálogo académico sobre la ética, la transparencia y la sostenibilidad en el uso de estas tecnologías.

El primer capítulo, desarrollado por César Omar Mora Pérez y Marco Tulio Flores Mayorga, examina la influencia del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional del

Gobierno de Jalisco en 2024. Mediante un enfoque cuantitativo, el estudio revela una correlación negativa entre el gasto publicitario y el rendimiento institucional, sugiriendo que un uso ineficiente de recursos puede erosionar la confianza ciudadana y la legitimidad de las instituciones públicas. Este análisis establece un punto de partida para reflexionar sobre la necesidad de alinear la comunicación gubernamental con objetivos estratégicos, destacando el rol de la transparencia en la asignación de recursos públicos.

En el segundo capítulo, Gabriela González Pureco y María de la Luz Fernández Barros investigan la adopción de tecnologías emergentes en la industria publicitaria, analizando cómo herramientas como la inteligencia artificial y el big data han transformado las prácticas tradicionales. A través de una revisión documental, el estudio destaca el paso de una publicidad centrada en la creatividad a una mediada por datos, que permite personalizar mensajes y optimizar el retorno de inversión. Sin embargo, también subraya desafíos éticos, como la privacidad de los datos, y la necesidad de nuevas competencias profesionales para aprovechar estas tecnologías de manera sostenible y competitiva.

El tercer capítulo, a cargo de Marina Vázquez Guerrero, Beatriz Paulina Rivera Cervantes y Amaury Fernández Reyes, aborda el rol del community manager en la comunicación estratégica desde una perspectiva iberoamericana. Este análisis resalta la evolución de este perfil profesional en entornos digitales, donde la gestión de comunidades en línea requiere habilidades técnicas y estratégicas para construir relaciones significativas con las audiencias. La investigación subraya la importancia de la formación académica en la adaptación a un entorno comunicativo dinámico y tecnológicamente avanzado.

En el cuarto capítulo, Silvia Hernández Willoughby y Patricia Lázaro Pernias exploran el sesgo de género entre los profesionales de la comunicación estratégica en entornos digitales. El estudio identifica barreras estructurales que limitan la equidad en este campo, proponiendo estrategias para fomentar la inclusión y la diversidad. Este análisis no solo enriquece el debate sobre la igualdad de género, sino que también destaca la necesidad de políticas que promuevan un acceso equitativo a las oportunidades generadas por la digitalización en la comunicación.

El quinto capítulo, desarrollado por Patricia Durán Bravo y María Dolores Lozano Gutiérrez, realiza un análisis bibliométrico sobre las habilidades comunicacionales del líder en la era de la inteligencia artificial. La investigación identifica tendencias académicas que subrayan la importancia de combinar competencias tecnológicas con habilidades interpersonales para liderar en contextos digitales. Este enfoque resalta la relevancia de la formación continua en un entorno donde la IA redefine las dinámicas de interacción y decisión en las organi-

zaciones.

El sexto capítulo, a cargo de María Fernanda López Benítez y Hilda Gabriela Hernández Flores, analiza la comunicación responsable digital en la campaña “Redes Seguras” de 2022, impulsada por Meta y PROFECO en México. El estudio destaca cómo las estrategias colaborativas pueden promover un uso ético de las plataformas digitales, fomentando la confianza del público y combatiendo la desinformación. Esta investigación subraya el potencial de las alianzas público-privadas para abordar desafíos sociales en el entorno digital.

En el séptimo capítulo, Juan Enrique González Vallés y Mónica Viñarás Abad examinan el impacto de la desinformación en las estrategias comunicativas de organizaciones e instituciones. A través de un análisis teórico, el estudio explora cómo las noticias falsas, amplificadas por las redes sociales, erosionan la confianza pública y exigen estrategias de comunicación de crisis basadas en la transparencia y la ética. Este capítulo resalta la importancia de la alfabetización mediática y la moderación de contenidos para mitigar los efectos de la desinformación.

El octavo capítulo, nuevamente de César Omar Mora Pérez y Monserrat Viridiana Mendoza Cisneros, aborda la transparencia en los apoyos gubernamentales a equipos de fútbol profesional en México entre 2010 y 2020. Utilizando periodismo de investigación y solicitudes de información pública, el estudio revela la opacidad en la asignación de recursos públicos, destacando la necesidad de marcos regulatorios que promuevan la rendición de cuentas. Este análisis refuerza la relevancia de la comunicación y la transparencia como herramientas para combatir la corrupción y maximizar los beneficios sociales del deporte.

Como proyecto de investigación, *Comunicación, Información y Tecnologías: Enfoques y Aplicaciones* se posiciona como un aporte significativo al estudio de cómo las tecnologías están reconfigurando las prácticas comunicativas en un mundo hiperconectado. Los capítulos, basados en metodologías rigurosas que combinan enfoques cuantitativos, cualitativos y documentales, ofrecen una visión integral de los retos y oportunidades que enfrentan sectores como la publicidad, la gestión pública y los medios de comunicación. Al abordar temas como la desinformación, la transparencia y la sostenibilidad, el libro invita a académicos, profesionales y *policymakers* a reflexionar sobre cómo alinear la innovación tecnológica con principios éticos y democráticos, contribuyendo a una sociedad más informada y equitativa.

Dr. Francisco Cabezuelo Lorenzo
Coordinador de la publicación

INFLUENCIA DEL GASTO EN PUBLICIDAD OFICIAL EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

César Omar Mora Pérez¹

Marco Tulio Flores Mayorga²

Resumen

Esta investigación analiza la influencia del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional de las dependencias del Gobierno de Jalisco en 2024, mediante un enfoque cuantitativo, considerando 22 dependencias estatales, se evalúan indicadores de gasto en publicidad oficial y desempeño institucional (avance de metas). Se plantea que un gasto en publicidad oficial estratégicamente orientado mejora el desempeño institucional. Los datos se recolectan mediante análisis de documentos oficiales y bases de datos públicas, ya que ambas variables son consideradas como información fundamental. Los resultados sugieren una correlación negativa entre un gasto en publicidad y el desempeño institucional. Esta investigación contribuirá al diseño de políticas públicas que optimicen la comunicación gubernamental.

¹ Académico de la Universidad de Guadalajara. Doctor en Estudios Fiscales con orientación en Hacienda Pública. Correo: omar.mora@academicos.udg.mx. <https://orcid.org/0000-0002-3917-1144>

² Académico de la Universidad de Guadalajara. Doctor en Comunicación. Correo: marcot@redudg.udg.mx. <https://orcid.org/0000-0003-2279-7324>

Introducción

La publicidad oficial consiste en los espacios que los gobiernos adquieren, ya sea mediante compra o de forma gratuita, en diversos medios de comunicación para difundir información o promover sus acciones hacia la ciudadanía (Dupuy & Pérez, 2012). Se define como la información emitida por el gobierno para comunicar o destacar sus actividades a través de cualquier medio. Sin embargo, su uso ha sido objeto de controversia por su capacidad para influir en la percepción ciudadana, siendo frecuentemente criticada por priorizar la propaganda sobre la información objetiva. Esto puede generar un uso indebido que afecta la relación entre medios de comunicación y entidades gubernamentales, al posibilitar negociaciones en la asignación de la pauta publicitaria, lo que limita el rol social de los medios (Dupuy & Pérez, 2012).

A nivel nacional, entre 2019 y 2023, el presupuesto de publicidad oficial mostró tres tendencias: 1) subejercicio y reducción del presupuesto; 2) concentración del gasto en un número reducido de medios; y 3) falta de criterios claros, objetivos y transparentes en la distribución de recursos (Artículo 19, 2024). De las 158 dependencias que destinaron recursos a publicidad oficial en este periodo, solo diez concentraron el 78.07% del total (Artículo 19, 2024).

A nivel estatal, según Fundar (2015), el gasto en publicidad oficial alcanzó los 11,895 millones de pesos (mdp), caracterizado por un sobrejercicio. Todas las entidades, salvo Yucatán y Tlaxcala, gastaron más de lo presupuestado, con un incremento del 93.70% respecto a los 6,141 mdp aprobados (Fundar, 2015). Los mayores incrementos se registraron en Baja California Sur, Chiapas, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Veracruz y Zacatecas.

En Jalisco, el gasto en publicidad oficial ha incrementado en los últimos años, lo que lleva a cuestionar su impacto en el desempeño de las instituciones públicas. Esta investigación analiza cómo dicho gasto influye en el rendimiento de las dependencias públicas. El desempeño institucional, entendido como la coherencia entre objetivos, metas y atribuciones legales de los gobiernos (Espejel, 2014), se mide en México mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)³. Este sistema establece objetivos para programas y políticas públicas, evalúa su diseño, avances y resultados, y busca mejorar su implementación en dos fases: seguimiento y evaluación. En Jalisco, el desempeño se evalúa con métricas como la ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas. La publicidad oficial puede influir en estas métricas al moldear la percepción pública sobre los logros gubernamentales, aunque su efectividad depende de la distribución y ejecución de los recursos publicitarios.

3 <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>

El debate sobre la publicidad oficial en México se centra en su uso ético y su relación con la confianza ciudadana. Estudios han mostrado que un gasto excesivo o mal focalizado en publicidad puede generar percepciones de despilfarro, mientras que campañas bien diseñadas pueden mejorar la legitimidad institucional. En el contexto jalisciense, la falta de lineamientos claros para el gasto publicitario ha sido un punto de crítica, especialmente en dependencias con alta exposición pública.

El interés por esta investigación tiene su origen en el análisis de la aplicación de los recursos públicos, siendo un tema de creciente escrutinio ciudadano y su efecto en la población. En 2024, el Gobierno de Jalisco enfrenta un proceso de transición, con desafíos como la desconfianza institucional y la presión por demostrar resultados concretos, por ello, si la publicidad oficial se utiliza estratégicamente, puede ser una herramienta para comunicar logros y fortalecer la percepción de eficacia, pero su impacto en el desempeño institucional requiere un análisis empírico más amplio.

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, utilizando un estudio de caso para analizar las dependencias del Gobierno de Jalisco. Mediante la recolección de datos secundarios, como informes presupuestales y reportes de desempeño, se busca establecer correlaciones entre el gasto en publicidad oficial y el desempeño institucional. El objetivo final es contribuir al conocimiento sobre la gestión pública en México, proporcionando evidencia sobre el impacto del gasto en publicidad oficial y ofreciendo recomendaciones para su uso eficiente. En un contexto de transformación digital y demanda de rendición de cuentas, este estudio es relevante para fortalecer la comunicación gubernamental y la legitimidad institucional en Jalisco.

Revisión de la Literatura

Gasto en Publicidad Oficial

El propósito de la publicidad oficial es difundir información relevante para la sociedad, por lo que los gobiernos deben emplear estos recursos para “comunicarse con la población e informar a través de los medios de comunicación social sobre los servicios que prestan y las políticas públicas que impulsan”, según la Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2011).

La publicidad oficial se concibe como una herramienta de comunicación para informar a la ciudadanía y legitimar las acciones gubernamentales. Sin embargo, en muchos países latinoamericanos, los recursos destinados a este rubro han sostenido financieramente a diver-

sos medios de comunicación (Torres & Marino, 2024). Esto resalta la necesidad de establecer marcos regulatorios claros que definan la distribución de estos fondos, junto con mecanismos de transparencia que revelen su destino, evitando que los medios se vean vulnerados por intereses políticos o que la publicidad oficial se utilice como una forma de censura indirecta o castigo al periodismo independiente (Torres & Marino, 2024). De esta manera, se previene que la publicidad oficial se transforme en un instrumento para premiar o sancionar a los medios según su línea editorial (Dupuy & Pérez, 2012).

En México, el marco regulatorio para la publicidad oficial es limitado. La Constitución Política, en su artículo 134⁴, establece que esta debe tener un carácter institucional y perseguir fines informativos, educativos o de orientación social. Además, en 2018⁵ se promulgó la Ley General de Comunicación Social (LGCS), que regula las actividades de comunicación de los tres niveles de gobierno y define las bases para la administración de la publicidad oficial, con una reforma en 2023. Esta ley dispone que las campañas de comunicación social deben promover los valores y derechos constitucionales, anunciar medidas preventivas de riesgos y comunicar programas y actuaciones públicas, entre otros objetivos. En su Título IV, establece que los entes públicos deben publicar y actualizar en sus sitios web la información sobre los montos destinados a campañas de comunicación social, desglosada por tipo de medio, proveedores, número de contrato y concepto o campaña, conforme a la legislación aplicable. No obstante, en 2021, la Suprema Corte de Justicia de la Nación declaró inconstitucional la LGCS por carecer de mecanismos que garanticen los estándares internacionales en materia de libertad de expresión y acceso a la información.

A nivel local, el gasto en publicidad oficial ha evolucionado hacia un modelo de promoción política, generando dilemas éticos sobre su uso. Este fenómeno es notable en el incremento del gasto en medios tradicionales y digitales. En Jalisco, por ejemplo, un reporte de NTR (2018)⁶ reveló que en 2017 se erogaron 17 millones 791 mil 503 pesos en servicios de creatividad, preproducción y producción de publicidad, sin incluir Internet, cuando el presupuesto original asignaba solo 150 mil pesos para este rubro. Asimismo, en la partida de servicios de creación y difusión de contenido exclusivamente a través de Internet, el presupuesto inicial era de 50 mil pesos, pero se modificó para alcanzar un millón 532 mil 403 pesos. Otro análisis de NTR (2021)⁷ indicó que, en los primeros 10 meses de 2021, el gobierno estatal destinó 184 millones de pesos a promoción y comunicación, mientras que solo asignó 115 millones a pro-

4 <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

5 <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCS.pdf>

6 https://www.ntrguadalajara.com/post.php?id_notas=98145

7 https://ntrguadalajara.com/post.php?id_notas=175105

gramas de reactivación económica.

De acuerdo con Mellado (2020), desde 2015 se evidenció el debilitamiento de algunos medios de comunicación en Jalisco, lo que facilitó una estrategia gubernamental para operar herramientas mediáticas tradicionales y digitales con el fin de mejorar la imagen pública del gobernador y fortalecer los perfiles de posibles candidatos a cargos de elección popular. Esto coincide con el argumento de Martínez (2015)⁸, quien señala que en México el 60% de los ingresos de los medios de comunicación proviene de la publicidad oficial, lo que puede distorsionar el mercado mediático al favorecer ciertos medios y afectar la pluralidad informativa.

Estudios como el de Nande-Vázquez et al. (2024) destacan que el gasto en publicidad oficial debe ser eficiente y estar alineado con objetivos institucionales para maximizar su impacto. Las campañas que comunican el desempeño institucional son más efectivas para mejorar la percepción de eficacia, especialmente en dependencias con alta visibilidad pública. Así, el impacto del gasto en publicidad oficial depende de su diseño y ejecución: las campañas estratégicas, enfocadas en resultados concretos, pueden mejorar la percepción de eficacia institucional, mientras que un gasto excesivo o propagandístico, como se ha criticado en Jalisco, puede generar rechazo ciudadano.

Desempeño Institucional

El desempeño institucional público surge en los años ochenta como una estrategia para recuperar la confianza ciudadana hacia el Estado y sus instituciones, en un contexto de creciente escepticismo. Este concepto se vincula con la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos, y está estrechamente relacionado con la confianza en las instituciones, aunque la simetría o asimetría de esta relación raramente se analiza (Barrientos, 2011). En este sentido, una institución con alto desempeño tiende a generar mayores niveles de confianza, y viceversa. El desempeño institucional impacta directamente a la sociedad, ya que sus resultados benefician o perjudican a las comunidades, contribuyendo a la gobernabilidad. Así, la legitimidad del sistema político es un factor clave para un desempeño institucional efectivo (Barrientos, 2011). Este vínculo podría explicar por qué los gobiernos recurren a la publicidad oficial con fines políticos, buscando legitimidad y proyectando una narrativa de buen desempeño para fortalecer la gobernabilidad.

Espejel (2014) define el desempeño institucional como el rendimiento global del ámbito gubernamental, reflejado en la coherencia entre los objetivos, metas y atribuciones estable-

8 Antonio Martínez Velázquez, vocero de Artículo 19, Conferencia en la Semana de Innovación y Emprendimiento del Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla (septiembre, 2015), citado en Mellado (2020).

cidas legalmente para los distintos niveles de gobierno. Según Espejel (2014), el desempeño institucional se logra mediante dos enfoques: el primero, centrado en mejorar la eficiencia de los sistemas gubernamentales y programas públicos a través de la optimización de la gestión interna (reforma gerencial); el segundo, basado en la integración de recursos y estructuras de diversas organizaciones mediante mecanismos cooperativos (cooperación).

En una perspectiva complementaria, Lasswell (1992) propone un enfoque que combina el diseño de políticas públicas con la observación de los procesos políticos a través de la acción estatal. Este marco permite entender la toma de decisiones en políticas públicas como un proceso orientado a generar descripciones, definiciones, clasificaciones y explicaciones sobre cómo un sistema político o gobierno formula y ejecuta decisiones relacionadas con asuntos públicos. Además, considera los efectos de la acción pública y las presiones ejercidas por la sociedad o sectores específicos sobre el comportamiento político del gobierno.

La evolución del desempeño institucional en las organizaciones públicas responde a las demandas sociales y a la crisis de legitimidad de los Estados, así como a su limitada capacidad para satisfacer las expectativas de una sociedad cada vez más informada y exigente (Torres, 2008). En este contexto, surge el movimiento de la nueva gestión pública, que promueve la modernización del Estado, el desarrollo institucional y el fortalecimiento gubernamental mediante la evaluación de la gestión pública y la gestión por resultados (Bolívar & García, 2014).

Por su parte, el desempeño público se define como la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia de los servicios y programas públicos. Se evalúa en términos de eficiencia, eficacia, calidad y economía, analizando el cumplimiento de objetivos, el nivel de satisfacción de los usuarios con la calidad percibida, la oportunidad en la entrega de servicios y la aceptación del desempeño de la entidad. Su propósito es optimizar la gestión pública mediante la toma de decisiones informadas, ajustando el curso de acción según los resultados obtenidos (Bonnefoy & Armijo, 2005; El Araby & Salem, 2020).

En México el sistema de evaluación del desempeño está normado⁹ desde la Constitución Política, las leyes de Planeación, Contabilidad Gubernamental, Transparencia, Fiscalización y Rendición de cuentas, así como diversos ordenamientos para la Administración Pública Federal. En Jalisco, este desempeño se mide a partir de estas mismas disposiciones y las leyes locales.

Como queda de manifiesto, la importancia del desempeño institucional es que permite

9 https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/NPTP/assets/pdf/SED_sustento_normativo.pdf

alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva, convirtiéndose en un pilar de la gestión pública, esto es, una comunicación efectiva, respaldada por un gasto publicitario estratégico, puede mejorar la percepción de eficacia al destacar logros institucionales. En Jalisco, diversos programas han utilizado la publicidad para comunicar resultados, con efectos positivos en la percepción pública.

Además, el desempeño institucional también está relacionado con la confianza ciudadana, por lo que las dependencias con mejores indicadores de desempeño pueden presentar niveles más altos de aprobación ciudadana. Sin embargo, un gasto publicitario mal ejecutado puede generar percepciones de despilfarro, afectando negativamente esta relación.

Otros análisis advierten un exceso en el gasto oficial en publicidad, lo que evidencia la falta de rendición de cuentas y mecanismos de control y evaluación del impacto más acordes a las necesidades, contrario a un uso racional del gasto público, establecido en la propia norma, al ser la publicidad oficial uno de los primeros rubros a reducir en caso de que se prevean recortes al gasto público, lo que va en contrasentido del desempeño institucional.

Finalmente, los estudios enfatizan que el desempeño institucional no depende únicamente del gasto en publicidad, sino también de factores como el liderazgo y la capacidad organizativa. En Jalisco, las diferencias en el desempeño entre dependencias reflejan la necesidad de un enfoque integral que combine comunicación efectiva con gestión eficiente.

La importancia de la transparencia

La transparencia en el gasto de publicidad oficial es fundamental para promover la rendición de cuentas y consolidar la confianza ciudadana en las instituciones públicas. Según Fox (2010), la transparencia posibilita que los ciudadanos accedan a información sobre el uso de los recursos públicos, lo que facilita la fiscalización y disminuye las oportunidades de corrupción. En el ámbito de la publicidad oficial, esto implica detallar los montos asignados, los criterios de distribución y los medios beneficiarios, garantizando que estos recursos no se utilicen con fines clientelares ni para influir indebidamente en la opinión pública. Stanig (2015) subraya que la falta de claridad en la asignación de fondos publicitarios puede comprometer la independencia de los medios de comunicación, afectando la calidad del debate público y la pluralidad informativa, lo que resalta la importancia de sistemas transparentes para proteger la democracia.

El desempeño institucional está estrechamente vinculado a la transparencia, ya que esta promueve una gestión más eficiente y responsable. GrimmeliKhuijsen et al. (2013) señalan que la divulgación proactiva de información financiera, como los gastos en publicidad

oficial, mejora la percepción de legitimidad de las instituciones y fortalece su capacidad para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, cuando las instituciones publican datos desglosados y accesibles sobre sus inversiones en publicidad, se reducen las asimetrías de información entre el gobierno y la ciudadanía, permitiendo una evaluación más precisa del impacto de dichas inversiones. Asimismo, la transparencia en este ámbito puede prevenir el uso indebido de recursos públicos, como la asignación de contratos publicitarios a medios afines al gobierno, lo que refuerza la integridad institucional (Kosack & Fung, 2014).

La relación entre transparencia y desempeño institucional también se refleja en la capacidad de las instituciones para responder a las demandas ciudadanas. Una gestión transparente de la publicidad oficial puede convertirla en una herramienta efectiva para informar a la población sobre políticas públicas y servicios gubernamentales, fomentando la participación ciudadana y aumentando la eficacia de las campañas comunicativas. Sin embargo, Bertot et al. (2010) advierten que la opacidad en la asignación de recursos publicitarios genera desconfianza y deslegitima las acciones gubernamentales, impactando negativamente el desempeño institucional. Por ello, la implementación de sistemas de monitoreo, evaluación y publicación de datos abiertos es crucial para asegurar que el gasto en publicidad oficial cumpla con los principios de equidad y utilidad pública.

En consecuencia, la transparencia en el gasto de publicidad oficial no solo actúa como un mecanismo para prevenir la corrupción y el abuso de poder, sino que también es un elemento esencial para optimizar el desempeño institucional. Garantizar que la publicidad oficial cumpla su función informativa, sin caer en prácticas manipulativas, contribuye significativamente al fortalecimiento de la democracia y la gobernanza.

Metodología

El presente estudio se lleva a cabo a partir de un enfoque cuantitativo y correlacional, desarrollando una escala de medida a partir de elementos teóricos para determinar la relación del gasto en publicidad oficial con el desempeño institucional. La validez y fiabilidad del instrumento se realizó a través del software SPSS, a través del cual se realizarán análisis descriptivos para caracterizar las variables, análisis de correlaciones para identificar la existencia y fuerza de las relaciones entre ellas, y análisis de regresión lineal con el fin de determinar el impacto del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional de las dependencias evaluadas. Se obtuvieron datos para 22 dependencias del Gobierno del Estado de Jalisco en el año 2024, la información de ambas variables se obtuvo de los portales de transparencia, ya que ambas

son consideradas información fundamental, por lo que la transparencia juega un papel importante, aunque de manera indirecta. Los datos fueron normalizados a escalas similares. Con la información obtenida se desarrollaron análisis descriptivos e inferenciales.

Las variables que se utilizaron fueron:

Tabla 1. Variables e indicadores para utilizar en la investigación

Variable	Ind	Sentido	Tipo
Desempeño institucional	22	-	Dependiente
Gasto en publicidad oficial	22	+	Independiente

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se muestran las relaciones entre las variables analizadas:

Gráfico 1. Modelo de relación de variables



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Matriz de congruencia de la investigación

Objetivo de investigación	Pregunta de investigación	Variables	Hipótesis
Analizar la influencia del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional	¿Cuál es la influencia del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional?	Desempeño institucional	H1: Un mayor gasto en publicidad oficial mejora significativamente el desempeño institucional
	¿Cuál es la relación del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional en las dependencias con gasto elevado?	Gasto en publicidad oficial	H2: Las dependencias con un gasto publicitario más alto presentan mejores indicadores de resultados

Fuente: elaboración propia.

El diseño metodológico adoptado corresponde a un estudio de caso con enfoque cuantitativo y alcance correlacional, cuyo propósito es establecer relaciones estadísticas entre la variable

independiente, correspondiente al gasto en publicidad oficial, y la variable dependiente, referida al desempeño institucional. La población de estudio está conformada por las 22 principales dependencias del Gobierno de Jalisco, tales como la Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social. La recopilación de datos se realizará a través del análisis documental de informes presupuestales, reportes de gasto en publicidad y evaluaciones de desempeño institucional, complementado con información obtenida de portales de transparencia gubernamental.

El procesamiento de los datos se llevará a cabo mediante el software SPSS, a través del cual se realizarán análisis descriptivos (medias, desviaciones estándar) para caracterizar las variables, correlaciones de Pearson para identificar la existencia y fuerza de las relaciones entre ellas, y análisis de regresión lineal con el fin de determinar el impacto del gasto publicitario en el desempeño institucional de las dependencias evaluadas.

Resultados

En principio, analizamos los resultados con los estadísticos descriptivos con la finalidad de verificar que la totalidad de información se hubiese analizado.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Gasto en publicidad oficial	22	.00	100.00	10.5255	21.89254	479.283
Desempeño institucional	22	.00	100.00	78.8604	19.52743	381.321
N válido (según lista)	22					

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente de correlación entre el Gasto en publicidad oficial y el Desempeño institucional es -0.745 , lo que indica una correlación negativa fuerte. Esto sugiere que a medida que aumenta el gasto en publicidad oficial, el desempeño institucional tiende a disminuir, y viceversa.

La correlación es estadísticamente significativa ($p = 0.000$, menor al nivel de 0.01), lo que implica que, con 22 observaciones, es suficiente para un análisis bivariado, aunque un tamaño muestral mayor podría fortalecer la robustez de los resultados.

Tabla 4. Análisis de correlaciones

		Gasto en publicidad oficial	Desempeño institucional
Gasto en publicidad oficial	Correlación de Pearson	1	-.745**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	22	22
Desempeño institucional	Correlación de Pearson	-.745**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	22	22

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

El modelo de regresión lineal utiliza el Gasto en publicidad oficial como variable predictora y el Desempeño institucional como variable dependiente, los resultados obtenidos en el modelo indican una correlación moderada a fuerte entre las variables predictora y dependiente ($R=0.745$), de igual manera, el modelo explica el 55.5% de la variabilidad en el desempeño institucional ($R^2=0.555$), esto significa que el gasto en publicidad oficial tiene un impacto significativo, pero hay otros factores no incluidos en el modelo que explican el 44.5% restante. El R^2 corregido=0.532 ajusta el R^2 para el número de predictores, confirmando que el modelo sigue siendo robusto. En cuanto al error típico de la estimación=11.85551, éste representa la variabilidad promedio de las predicciones, sugiriendo cierta dispersión en los datos.

Tabla 5. Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	Gasto en publicidad oficial ^b	.	Introducir

a. Variable dependiente: Desempeño institucional

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.745 ^a	.555	.532	13.35381

a. Variables predictoras: (Constante), Gasto en publicidad oficial

Fuente: elaboración propia.

El modelo es estadísticamente significativo ($F = 24.905$, $p = 0.000$), lo que indica que el gasto en publicidad oficial tiene un efecto significativo en el desempeño institucional. De igual manera, la suma de cuadrados de la regresión (4441.245) y residual (3566.486) refleja que el modelo captura una porción considerable de la variabilidad total (8007.732).

Tabla 6. Análisis ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4441.245	1	4441.245	24.905	.000 ^b
	Residual	3566.486	20	178.324		
	Total	8007.732	21			

a. Variable dependiente: Desempeño institucional

b. Variables predictoras: (Constante), Gasto en publicidad oficial

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los coeficientes, la constante ($B=85.852$, $p=0.000$) indica que cuando el gasto en publicidad oficial es cero, el desempeño institucional esperado es 85.852. A su vez el Gasto en publicidad oficial ($B=-0.664$, $p=0.000$) establece que, por cada unidad de aumento en el gasto en publicidad oficial, el desempeño institucional disminuye en 0.664 unidades. En este sentido, el coeficiente estandarizado ($Beta = -0.745$) confirma que esta relación es fuerte y negativa. Ambos coeficientes son estadísticamente significativos ($p=0.000$), lo que refuerza la relevancia del predictor.

Tabla 7. Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	85.852	3.173		27.056	.000
	Gasto en publicidad oficial	-.664	.133	-.745	-4.991	.000

a. Variable dependiente: Desempeño institucional

Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, se rechaza la primera hipótesis, al ser una relación negativa la influencia del gasto en publicidad oficial respecto al desempeño institucional. Respecto a la segunda hipótesis, se analizaron de manera descriptiva los resultados de las 7 dependencias con el gasto en publicidad oficial más elevado, el cual era del 91,9% del total, alcanzando un promedio de desempeño institucional del 92,7% de avance en sus indicadores, sin embargo, al analizar el otro grupo de dependencias se encontró que solo tuvieron un gasto de 8,1% del total con un desempeño del 97,5% de avance en sus indicadores. Con base en lo anterior se rechaza la segunda hipótesis al no ser las dependencias con un gasto más elevado en publicidad oficial las que mejores indicadores de desempeño tuvieron. Caso particular es la Unidad de Dependencias Auxiliares que tuvo el gasto más elevado de todas (43%) y el desempeño más bajo de todas las dependencias (26.02%).

Discusión

Los resultados sugieren una relación negativa significativa entre el gasto en publicidad oficial y el desempeño institucional, lo que plantea varias implicaciones teóricas y prácticas. En principio, el uso ineficiente de recursos, desde una perspectiva de gestión pública, el gasto excesivo en publicidad oficial podría estar desviando recursos de actividades que directamente mejoran el desempeño institucional, como la inversión en infraestructura, capacitación del personal o servicios públicos. Esto es coherente con teorías de administración pública que enfatizan la eficiencia en la asignación de recursos (Osborne & Gaebler, 1992). Además, la correlación negativa podría reflejar una percepción de que el gasto en publicidad se utiliza para propaganda o para mejorar la imagen pública en lugar de abordar problemas estructurales, lo que podría erosionar la confianza en las instituciones (Edelman Trust Barometer, 2023).

Según la teoría de la legitimidad (Suchman, 1995), las instituciones buscan legitimarse a través de acciones visibles como la publicidad oficial. Sin embargo, un gasto excesivo en publicidad podría ser percibido como un intento de compensar deficiencias en el desempeño, lo que genera un efecto contraproducente. Esto explicaría la relación negativa encontrada, ya que un mayor gasto en publicidad podría estar asociado con instituciones que enfrentan problemas de desempeño.

En cuanto a la percepción pública y rendición de cuentas, la relación negativa podría estar mediada por la percepción pública. Si los ciudadanos perciben el gasto en publicidad como innecesario o manipulador, esto podría afectar negativamente la confianza en la institución, impactando indirectamente su desempeño (Fukuyama, 2014). Esto sugiere la necesidad de explorar variables mediadoras, como la percepción pública o la transparencia en el uso de recursos.

En contextos donde la publicidad oficial es vista con escepticismo, como en algunos países con alta polarización política, el gasto en este rubro podría generar rechazo social, afectando el desempeño institucional. Estudios comparativos en diferentes contextos culturales podrían enriquecer esta interpretación (Norris, 2011).

De igual manera al indicar los resultados preliminares que el gasto en publicidad oficial tiene un impacto negativo en el desempeño institucional, por lo que, un gasto excesivo o mal focalizado puede generar percepciones de despilfarro, como se observó en algunas dependencias jaliscienses. La correlación negativa entre gasto publicitario y desempeño institucional revela diferencias significativas en el desempeño entre dependencias, lo que sugiere que factores como la capacidad institucional, el liderazgo y un enfoque de rendición de cuentas pueden influir en los resultados. Esto refuerza la necesidad de un enfoque integral que combine comunicación efectiva con gestión eficiente.

Las limitaciones del estudio incluyen la dependencia de datos secundarios, que pueden estar incompletos, y el enfoque en un solo grupo de dependencias, lo que limita la generalización. Futuras investigaciones podrían incorporar análisis comparativos entre estados o enfoques longitudinales para explorar la evolución del impacto del gasto publicitario.

Conclusiones

El análisis indica que un mayor gasto en publicidad oficial está asociado con un menor desempeño institucional, explicando el 55.5% de la variabilidad en este último. Teóricamente, esto puede atribuirse a la ineficiencia en la asignación de recursos, percepciones negativas de legitimidad o falta de rendición de cuentas. Estos hallazgos subrayan la importancia de una gestión estratégica de los recursos publicitarios para evitar efectos adversos en la efectividad institucional.

La literatura refleja que cuando el gasto se orienta a mensajes estratégicos y verificables, mejora la eficiencia, eficacia y satisfacción ciudadana, sin embargo, un gasto mal ejecutado puede generar percepciones negativas, afectando la legitimidad institucional, o bien, no estar alineado a los objetivos institucionales y enfocarse a campañas de amplio espectro del propio gobierno como los informes de gobierno, como sucede con las dependencias con el gasto en publicidad oficial más elevado.

Las dependencias con menor gasto en publicidad oficial logran un mayor impacto en el desempeño, lo que subraya la importancia de alinear el gasto publicitario con los objetivos institucionales. Lo que implica la necesidad de lineamientos claros para el uso de recursos publicitarios, priorizando la comunicación de logros concretos. Este estudio contribuye al conocimiento sobre la gestión pública en México al proporcionar evidencia empírica sobre el impacto del gasto en publicidad oficial. También ofrece un marco para diseñar políticas que optimicen la comunicación gubernamental, fortaleciendo la confianza ciudadana y la legitimidad institucional.

Las recomendaciones incluyen establecer criterios para la asignación del gasto publicitario, implementar auditorías periódicas sobre el efecto del gasto y capacitar a los funcionarios en el diseño de campañas efectivas. Estas medidas pueden maximizar el impacto de los recursos públicos y mejorar la percepción de las dependencias.

A nivel académico, esta investigación abre la puerta a estudios comparativos entre estados mexicanos o análisis longitudinales que exploren la evolución de estas dinámicas. También destaca la necesidad de desarrollar indicadores más precisos para medir el impacto del gasto publicitario en el desempeño institucional.

En conclusión, el gasto en publicidad oficial, cuando se gestiona de manera eficiente, es una herramienta poderosa para mejorar el desempeño institucional y fortalecer la relación entre el gobierno y los ciudadanos. En Jalisco, este enfoque puede contribuir a una gestión pública más efectiva y a una democracia más sólida.

Referencias

- Artículo 19. (2024). Gasto en publicidad oficial durante el sexenio de AMLO. Recuperado de: <https://articulo19.org/gasto-en-publicidad-oficial-durante-el-sexenio-de-amlo/>
- Barrientos, F. (2011). Gestión electoral comparada y confianza en las elecciones en América Latina. INAP. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3357/1.pdf>
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
- Bolívar, J.; García, G. (2014). Modelos de gestión pública. En Fundamentos de gestión pública, hacia un estado eficiente (pp. 345-389). Alfaomega. Recuperado de: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789586829588_A43645939/preview-9789586829588_A43645939.pdf
- Bonnefoy, J.; Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5611-indicadores-desempeno-sector-publico>
- CIDH. (2011). Principios sobre regulación de la Publicidad Oficial y Libertad de Expresión. Relatoría Especial para la Libertad de Expresión. Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Recuperado de: <https://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/publicaciones/publicidad%20oficial%202012%2005%2007.pdf>
- Dupuy, J. & Castaño Acosta, P. (2020). Gasto en propaganda gubernamental. En: Luis Ugalde, C. & Hernández, S. (Coords). Elecciones, justicia y democracia en México. Fortalezas y debilidades del sistema electoral, 1990-2020. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. Tercera Edición. https://www.te.gob.mx/editorial_service/media/pdf/Elecciones_Justicia_Democracia_Electronico.pdf
- Dupuy, J. & Pérez, H. (2012). Gobierno Abierto y Publicidad Oficial: de la teoría a la práctica. En: Hoffmann, A., Ramíres-Alujas, A., & Bojórquez, A. La promesa del Gobierno Abierto. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5182/1.pdf>
- Edelman Trust Barometer (2023). *Global Report on Trust*. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>
- El Araby, Mohamed and Ayaad, Noor el Dien Salem. (2020). Dilemma of institutional performance assessment in governmental sector: A proposed KPIs model. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 2(2), 115-139. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jhass-08-2019-0026/full/pdf>
- Espejel, J. (2014). Desempeño institucional y gobierno electrónico en la administración pública municipal en el Estado de México. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*.

- Volumen III, número 2, julio-diciembre 2014. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5083837.pdf>
- Fukuyama, F. (2014). Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy.
- Fundar (2025). Gastos en publicidad oficial en las entidades federativas durante 2015. Recuperado de: <https://fundar.org.mx/mexico/pdf/GastosPublicidadOficialEstados2015.pdf>
- Fox, J. (2010). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 20(4-5), 717-724. <https://doi.org/10.1080/09614524.2010.483839>
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, 73(4), 575-586. <https://doi.org/10.1111/puar.12047>
- Kosack, S., & Fung, A. (2014). Does transparency improve governance? *Annual Review of Political Science*, 17, 65-87. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-032210-144356>
- Lasswell, Harold. (1992). "La orientación hacia las políticas" en Aguilar Villanueva, Luis (Ed.), El estudio de las políticas públicas, México, Miguel Ángel Porrúa.
- Mellado, P. (2020). La publicidad y el control de los medios en Jalisco. CEPAD. Recuperado de: <https://cepad.org.mx/wp-content/uploads/2020/03/2015-7-La-publicidad-y-el-control-de-los-medios.pdf>
- Norris, P. (2011). Democratic Deficit: Critical Citizens Revisited.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government.
- Reyes-Fong, T. y Barajas- Palacios, F. (2024): El impacto presupuestario del gasto público en comunicación social del gobierno federal, como instrumento de política fiscal, en Miguel Hernández Communication Journal, Vol. 15 (2), pp. 391 a 418. Universidad Miguel Hernández, UMH (Elche-Alicante). <https://doi.org/10.21134/2ye22d62>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Soto Guerrero, M., & Uvalle Berrones, R. (2024). El ejercicio de la transparencia en Guanajuato y Jalisco en los marcos de la gobernanza democrática. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 69(252), 123-145. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2024.252.85545>
- Stanig, P. (2015). Regulation of speech and media coverage of corruption: An empirical analysis of the Mexican press. *American Journal of Political Science*, 59(1), 175-193. <https://doi.org/10.1111/ajps.12110>
- Torres, J. & Marino, S. (2024). Publicidad oficial, medios y libertad de expresión en América Latina. Diagnóstico y propuestas para una distribución más justa y transparente de la publicidad oficial y mejorar la viabilidad de los medios independientes. Observatorio Latinoamericano de Regu-

lación, Medios y Convergencia. Recuperado de: <https://www.observacom.org/PublicidadOficialPIDC/wp-content/uploads/2024/11/Publicidad-Oficial-Informe-general.pdf>

Torres, Jaime (2008). Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina. Cuadernos de Administración, (39), 19-28. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020360002.pdf>

ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA

Gabriela González Pureco¹⁰
María de la Luz Fernández Barros

Resumen

La digitalización y las tecnologías de la Industria 4.0 (como el Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial, los Sistemas Ciber físicos, el *Blockchain* y el Big Data) han transformado al sector publicitario. A partir de una revisión documental se analiza la transición de una comunicación publicitaria tradicional, centrada únicamente en la creatividad, hacia una práctica mediada por datos que permite personalizar mensajes, segmentar audiencias y medir el retorno de inversión de forma continua. Asimismo, se destacan las nuevas oportunidades que surgen, como la optimización de recursos, el desarrollo de experiencias inmersivas (por ejemplo, mediante la realidad aumentada) o la creación de nuevos formatos publicitarios, como la publicidad programática y nativa. También se abordan los retos y desafíos que implica esta transformación, incluyendo cuestiones éticas relacionadas con la privacidad y el uso de datos, la necesidad de marcos regulatorios adecuados, la brecha digital entre grandes corporaciones y pequeños anunciantes y desafíos ambientales. Se enfatiza la importancia de que las agencias y profesionales adquieran nuevas competencias tecnológicas y analíticas para aprovechar eficazmente estas herramientas y garantizar una comunicación estratégica de marca a través de campañas publicitarias innovadoras, sostenibles y relevantes en un entorno altamente competitivo y en constante evolución.

Palabras clave: tecnologías emergentes, publicidad, innovación, sostenibilidad y análisis de datos

¹⁰ Académicas de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Introducción

La digitalización de los procesos empresariales, impulsada por tecnologías de la Industria 4.0 como el Internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial (IA), los sistemas ciber físicos (CPS) y la tecnología *Blockchain* (BCT), ha llevado a la necesidad de comprender y desarrollar una cultura basada en datos en las organizaciones (Chaudhuri et al. 2024). Esta cultura basada en datos fomenta la creatividad de los empleados, lo que a su vez conduce a la innovación en productos, procesos y prácticas.

Las aplicaciones inteligentes, impulsadas por tecnologías emergentes, permiten un análisis de datos más rápido y preciso, lo que respalda la toma de decisiones. La digitalización facilita la coherencia en todas las funciones de la organización, mejora la eficiencia financiera, la comunicación y la rentabilidad. También respalda la adquisición de nuevas competencias, habilidades, conocimientos y experiencia, todos los cuales son antecedentes de las actividades innovadoras de la organización (Chaudhuri et al., 2024).

En la industria publicitaria, la digitalización ha llevado a un cambio en la forma en que las marcas logran su eficacia (De Salas y Roca, 2019). Esta industria abarca una variedad de actividades y actores, todos trabajando para comunicar mensajes de marcas a consumidores, con el objetivo final de influir en sus comportamientos y decisiones de compra. Tradicionalmente se ha definido como un sistema de “persuasión” para acelerar el consumo, y como un modelo de reproducción del sistema capitalista; sin embargo, esta visión está evolucionando hacia un enfoque más centrado en la comunicación y la creación de relaciones duraderas entre las marcas y los consumidores (Fernández, 2016).

De manera que, actualmente los profesionales de la publicidad deben dominar el lenguaje de los nuevos medios, evitar los estereotipos publicitarios y buscar una relevancia real de las marcas para las personas. La transformación digital ha creado nuevos roles profesionales en la industria publicitaria, como especialistas en comercio electrónico, investigación de datos, medios programáticos, marketing de afiliación de búsqueda de rendimiento, videojuegos y redes sociales (De Salas y Roca, 2019).

Respecto a la Relevancia de la industria publicitaria en los mercados, se tiene evidencia de que esta influye en el comportamiento del consumidor, impulsa las ventas y contribuye al desarrollo económico (Bonales y Mañas, 2021); que la inversión en publicidad rinde ocho veces más para la economía (Deloitte, 2023) y que en 2024 la industria publicitaria registró un crecimiento del 12% en América Latina por encima de la media global (10.3%), siendo México (11.3%) uno de los mercados clave y los formatos digitales uno de los motores de crecimiento

(+24.4%). Aunado a esto la publicidad digital ha registrado un crecimiento del 182% respecto a sus niveles previos a COVID (IPG Mediabrands, 2025).

Por lo anterior se pretende analizar la adopción de tecnologías emergentes en la industria publicitaria, evaluando sus oportunidades, desafíos y el impacto en los procesos creativos y estratégicos, mediante una revisión documental de la literatura disponible que comprende tanto artículos científicos como informes de la industria y consultoras. Abordar el tema de la adopción de tecnologías emergentes en la empresa publicitaria es importante en un contexto donde la innovación tecnológica redefine continuamente las formas de consumo y comunicación. Las tecnologías de la industria 4.0 y la digitalización transformaron las prácticas publicitarias y la relación entre marcas y consumidores.

Dadas las posibilidades para analizar grandes volúmenes de información de manera rápida y precisa mediante herramientas tecnológicas actuales, la publicidad pasó de ser un ejercicio fundamentalmente creativo a una práctica altamente mediada por datos, lo que permite la personalización de mensajes, la segmentación de audiencias y la medición constante del Retorno de Inversión (ROI), mejorando así la rentabilidad de las empresas. Asimismo, se han introducido formas innovadoras de publicidad que marcan nuevas dinámicas de interacción entre las marcas y los consumidores, respondiendo al mismo tiempo a las demandas de las audiencias actuales, como las experiencias inmersivas y el contenido adaptado al comportamiento del usuario en tiempo real.

Es en este contexto que las empresas publicitarias se encuentran en la necesidad de contar con profesionales que dominen el lenguaje de los nuevos medios, integren el análisis de datos y se adapten a las plataformas digitales dando lugar a la demanda de especialistas en áreas como medios programáticos, marketing de afiliación, redes sociales y análisis de datos. Estas nuevas competencias profesionales, por un lado, amplían el alcance y la eficiencia de la publicidad, y por el otro, permiten responder a las expectativas de los consumidores, generando contenido atractivo y relevante.

Por todo lo antes mencionado, abordar la adopción de las tecnologías emergentes en la industria publicitaria desde la innovación tecnológica nos permitirá comprender cómo estas tecnologías están redefiniendo los procesos publicitarios y entender cómo estos cambios están moldeando las relaciones entre las marcas y los consumidores fortaleciendo la relevancia, la rentabilidad y la sostenibilidad de la industria de la comunicación publicitaria en un entorno tecnológico altamente cambiante.

Marco Conceptual / Revisión de la literatura

Al hablar de tecnologías emergentes hablamos de innovaciones científicas que transforman gradualmente nuestro entorno, la forma en la que nos comunicamos y la forma en la que vivimos (Puentes y Bohórquez, 2019). Estas nos permiten realizar nuestras actividades con mayor eficacia al facilitar servicios que nos ofrecen soluciones a diferentes necesidades.

Algunos ejemplos de tecnologías emergentes que están impactando de alguna manera en la industria publicitaria son (Carrillo y Rodríguez, 2018):

- *Realidad aumentada (RA)*: esta tecnología crea superposiciones de contenido virtual, como imágenes, videos y animaciones, sobre el mundo real utilizando sistemas de reconocimiento virtual; la RA permite a los anunciantes crear experiencias publicitarias más inmersivas y atractivas.
- *Internet de las cosas (IoT)*: esta tecnología interconecta dispositivos y objetos cotidianos a través de Internet, lo que les permite recopilar y compartir datos. Tiene, además, el potencial de revolucionar la publicidad al permitir a los anunciantes orientar a los consumidores con mensajes personalizados basados en su comportamiento y ubicación.
- *Inteligencia artificial (IA)*: esta tecnología permite a las máquinas realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana como el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones. La IA se está utilizando en la publicidad para automatizar tareas, personalizar anuncios y optimizar campañas.
- *Big Data*: se refiere a la recopilación y análisis de grandes conjuntos de datos para obtener información que permite a los anunciantes comprender mejor a sus consumidores y orientarlos con mensajes oportunos de acuerdo a sus intereses.

Actualmente, la industria publicitaria ha experimentado una evolución importante, resultado sobre todo de las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios. El principal factor de cambio es el rol del consumidor frente a las estrategias de comunicación de las marcas. La convergencia con un nuevo ecosistema de medios ha convertido a los ciudadanos de una masa pasiva a individuos activos en la búsqueda de información (Gertrudis et al. 2016). Este cambio se ha visto favorecido por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación en Internet.

Los principales actores en este nuevo ecosistema publicitario son los anunciantes, em-

presas que buscan promocionar sus productos o servicios; agencias de publicidad, empresas que brindan servicios creativos, estratégicos y de medios a los anunciantes (De Salas y Roca, 2019); soportes publicitarios, medios de comunicación tradicionales (televisión, radio, prensa) y plataformas digitales (sitios web, redes sociales, buscadores) que ofrecen espacios publicitarios (Carrillo, y Rodríguez, 2018); consumidores, usuarios que interactúan con los anuncios y toman decisiones de consumo (Taricco, 2020) y tecnologías: plataformas programáticas, herramientas de análisis de datos e inteligencia artificial que facilitan la compra, venta y optimización de la publicidad (Carrillo y Rodríguez, 2018).

Respecto a las dinámicas actuales del mercado global existe una **saturación publicitaria** derivada de la gran cantidad de anuncios que compiten por la atención de los usuarios lo que ha llevado a una disminución de la eficacia de la publicidad tradicional (De Salas y Roca, 2019). Por otra parte, la posibilidad de **segmentar a los usuarios** en función de sus datos demográficos, intereses y comportamiento permite una publicidad más personalizada y efectiva. La **compra programática**, es decir, la compra y venta automatizada de espacios publicitarios en tiempo real, utilizando algoritmos y datos ha revolucionado, de igual manera, la forma en que se comercializa la publicidad y en este sentido, la necesidad de garantizar la **transparencia** en la compra programática en relación con la información de las audiencias y los sitios web donde se muestran los anuncios continúa siendo un reto importante.

Finalmente, otras de las dinámicas publicitarias actuales son la **creación de contenido** relevante y atractivo para captar la atención de los usuarios en un entorno saturado (Carrillo y Rodríguez, 2018) y la generación de **experiencias inmersivas**, como la realidad aumentada (RA) para complementar la experiencia del usuario (Puentes y Bohórquez, 2019).

En el ámbito publicitario, la evolución tecnológica y la necesidad de responder a las demandas del mercado han generado la necesidad de contar con nuevos perfiles profesionales que combinen conocimientos de marketing y comunicación con habilidades en tecnología, análisis de datos y programación tales como: *creative technologist*, *user experience designer*, *content strategist*, *media trader*, *programmatic media planner*, *data scientist* o *data intelligence* (Carrillo y Rodríguez, 2018)

Esta transformación también exige a los actores del mercado, marcas, anunciantes, a las agencias de marketing y a los profesionistas, adaptarse a las nuevas tecnologías, a las demandas de los consumidores y a un entorno cada vez más complejo y competitivo, de manera que aprovechar y capitalizar las oportunidades que ofrece la digitalización y la innovación marcará la diferencia en el éxito que se pueda alcanzar en este nuevo paradigma publicitario.

Objetivo y metodología

Con el objetivo de analizar la adopción de tecnologías emergentes en la industria publicitaria, identificando las oportunidades que ofrecen para la innovación y eficiencia en las estrategias de marketing, así como los desafíos asociados a su implementación, el presente estudio se enmarca dentro de un análisis documental de carácter descriptivo. Para ello, se llevó a cabo una revisión de investigaciones científicas, reportes de organizaciones internacionales y estudios de la propia industria publicitaria, que nos permitiera recopilar información relevante sobre las tendencias actuales, impactos y retos que enfrentan las empresas del sector.

Se seleccionaron fuentes que han abordado la evolución de la publicidad digital y su relación con tecnologías como la inteligencia artificial, *blockchain*, realidad aumentada y Big data, priorizando aquellas publicaciones que presentaran análisis críticos y datos empíricos sobre su efectividad, regulación y sostenibilidad. Sin embargo, se identificó que la literatura existente se centra mayormente en evaluar el rendimiento y eficacia de la publicidad digital, dejando en segundo plano cuestiones como el impacto ambiental, la equidad en el acceso a estas tecnologías y los riesgos asociados a la privacidad y la manipulación algorítmica.

A partir de este análisis documental, se buscó ofrecer una visión integral de cómo estas tecnologías están transformando la industria publicitaria, contrastando perspectivas académicas con datos provenientes de la industria y de organismos reguladores. De esta manera, el estudio no solo permite comprender el estado actual del sector, sino que también aporta elementos para la reflexión sobre los desafíos éticos, culturales, económicos, regulatorios y ambientales que deben ser abordados en el desarrollo y aplicación de estas innovaciones.

Resultados

Las tecnologías emergentes y su adopción por parte de diversas industrias, entre ellas la publicitaria, están ayudando a la optimización de procesos, la mejora de la eficiencia y la adaptación a las demandas actuales del mercado. En el caso de la industria publicitaria la implementación de tecnologías como la IA, el Big Data, la RA y RV, el *blockchain* y el IoT han permitido que la publicidad mejore en precisión, creatividad y eficacia. A continuación, se detallan algunas de las herramientas tecnológicas emergentes y ejemplos de su adopción en casos de estudio particulares de la industria publicitaria:

Publicidad Programática: automatiza la compra y venta de espacios publicitarios en tiempo real utilizando algoritmos y datos para optimizar la eficiencia y el ROI. Esta tecnología permite a los anunciantes segmentar sus audiencias con mayor precisión, llegando a los usuarios con más probabilidades de interactuar con sus anuncios e interesarse en su producto. Algunas empresas como L'Oréal y Optimedia utilizaron la publicidad programática para conectar con audiencias muy específicas, lo que les valió el Gran Premio de Publicidad Programática en el II Foro de Publicidad 2016 (Carrillo y Rodríguez, 2018). A diferencia de la publicidad tradicional en la que se compra un espacio para aparecer, como radio, tv, exterior, e incluso algún espacio particular en una página web que se centra en una lógica *pull* de atraer a las audiencias al contenido, la publicidad programática parte de una estrategia *push* en la que lleva el contenido a las audiencias con la que probablemente conectará.

Realidad Aumentada (RA): este tipo de tecnología superpone contenido digital al mundo real creando experiencias interactivas para los usuarios. En la publicidad, la RA permite ofrecer una mejor experiencia de usuario al consumidor aumentando el *engagement* con la marca. En este sentido Puentes y Bohórquez (2019) exploran su uso para promover la conciencia ambiental. En su estudio comparan las percepciones emocionales de un grupo de jóvenes expuestos a dos anuncios, uno bidimensional y otro con RA, analizando los niveles de apego, los resultados obtenidos arrojaron que la RA puede ayudar a recordar con más facilidad los mensajes publicitarios, aunque no en los niveles esperados.

Big Data: se refiere a la recopilación y análisis de una gran cantidad de datos tanto estructurados como no estructurados, y recopilados a través de diversas fuentes como dispositivos, redes sociales o navegación en la red. Esto permite mejorar la comprensión del cliente obteniendo información sobre sus datos demográficos, de comportamiento y preferencias e incluso, desde una lógica predictiva, anticipar lo que va a requerir (Shan, 2024). Además, el uso de Big Data permite tomar decisiones en tiempo real y la publicidad programática, de la que ya se hizo referencia previamente, permite hacer predicciones mediante el uso de algoritmos, estadísticas y aprendizaje automático para anticipar las necesidades o deseos del consumidor. Actualmente, las agencias internacionales de marketing y publicidad usan habitualmente esta tecnología para analizar el comportamiento de los consumidores y crear estrategias de marketing más efectivas (Taricco, 2020).

Inteligencia Artificial (IA): La IA se utiliza en cada etapa del proceso publicitario, desde el descubrimiento de la percepción del consumidor hasta la evaluación del impacto de la publicidad (Rodríguez y Rojas, 2023). Esta tecnología es clave para otros procesos ya descritos como el Big Data y la publicidad programática, al hacer posible el procesamiento de grandes

cantidades de datos, la automatización de tareas y la generación de nuevas formas de creatividad. Particularmente, su uso para la generación inteligente de contenido creativo en una cantidad de tiempo mínimo, permite reducir los costos de la producción de contenidos, así como su uso para la atención al cliente mediante la implementación de *chatbots* que pueden ofrecer soporte personalizado.

Actualmente, plataformas de publicidad como *Google Ads* y *Facebook Ads* utilizan IA para la segmentación de audiencias (De Salas y Roca, 2019). Un ejemplo específico del uso de la IA en la optimización de tecnología de *push* publicitario demostró que el uso de algoritmos basados en IA mejora de 64% a 75% la precisión promedio de la coincidencia de los anuncios (Bonales y Mañas, 2021).

Plataformas Digitales: este es el espacio en el que se materializan y ejecutan gran parte de las estrategias de marketing y publicidad actualmente. Plataformas como Google, YouTube, Facebook, Instagram y TikTok son canales esenciales para la publicidad, permitiendo a las grandes y pequeñas marcas llegar a audiencias masivas y segmentar sus anuncios en función de los datos demográficos, intereses y comportamiento de los usuarios. Grandes empresas como Coca-Cola han utilizado plataformas digitales como YouTube para crear campañas publicitarias virales generando millones de visualizaciones e interacciones (López, 2021).

Es importante mencionar que la adopción de estas tecnologías no es uniforme en todas las industrias ni en todas las regiones del mundo. Las agencias y los anunciantes con mayores recursos suelen tener acceso a tecnologías más avanzadas, lo que les permite crear campañas publicitarias más sofisticadas y efectivas. Además, la constante evolución de la tecnología obliga a las empresas a estar en constante aprendizaje y adaptación para mantenerse competitivas en el mercado publicitario donde los consumidores, desde un rol más activo, demandan adaptaciones tecnológicas y de contenido constantemente.

Oportunidades y beneficios de la adopción de tecnologías en la industria publicitaria

La industria publicitaria se encuentra en constante evolución, y la adopción de nuevas tecnologías juega un papel muy importante en su transformación. Estas tecnologías ofrecen soluciones a los problemas actuales para la industria como la saturación publicitaria y la fragmentación de las audiencias, a la vez que brindan nuevas oportunidades para conectar con los consumidores de formas más relevantes y efectivas.

Entre los principales beneficios se encuentran:

- mayor eficiencia y retorno de la inversión (ROI);
- mejor segmentación y personalización;
- experiencias más inmersivas y memorables;
- nuevos formatos y canales y
- comunicación bidireccional (Carrillo y Rodríguez, 2018; Puentes y Bohórquez, 2019).

Estos beneficios claros de la adopción de dichas tecnologías dan a las marcas la oportunidad de conectar con las nuevas generaciones de consumidores que son nativos digitales y están acostumbrados a interactuar con la tecnología en todos los aspectos de su vida cotidiana. La industria publicitaria tiene la oportunidad de utilizar las tecnologías para conectar con estos consumidores a través de experiencias digitales atractivas e innovadoras.

Las tecnologías emergentes permiten, también, crear contenido de valor puesto que la saturación publicitaria ha generado una mayor demanda por contenido de calidad que sea relevante e interesante para los consumidores. Las marcas tienen la oportunidad de utilizar las tecnologías para crear contenido que informe, entretenga e inspire a sus audiencias, generando valor y construyendo una imagen positiva marcada por una relación de colaboración con los consumidores.

Finalmente, la cantidad de datos generados por los usuarios en línea ofrece una oportunidad sin precedentes para comprender mejor a los consumidores y sus necesidades. Nunca se había contado con tantos datos sobre el consumidor. El buen uso de estos permitiría a la industria mejorar sus productos, servicios y estrategias de marketing.

La adopción de tecnologías en la industria publicitaria ofrece una gran oportunidad para mejorar la eficiencia, la personalización y la creatividad de las campañas publicitarias y que aquellas empresas que aprovechen las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías tendrán una ventaja competitiva en un mercado cada vez más complejo y dinámico; sin embargo, la adopción de tecnologías en la industria publicitaria, al igual que en otras industrias, trae consigo algunos riesgos y desafíos. En este caso, en particular, es fundamental contar con profesionales capacitados para gestionar las nuevas herramientas, garantizar la transparencia en el uso de datos y encontrar un equilibrio entre la automatización y el factor humano en la creación de estrategias publicitarias.

Retos y desafíos de la adopción de tecnologías en la industria publicitaria

La implementación de las tecnologías ya mencionadas en la industria publicitaria también representa desafíos en cuestiones éticas, económicas, culturales, de regulación y de sustentabilidad que competen a diferentes actores como las propias agencias de marketing y publicidad; las plataformas digitales (que como ya mencionamos son uno de los espacios principales para la ejecución de las estrategias de marketing); los anunciantes, los consumidores y los gobiernos.

La recopilación y el uso de grandes cantidades de datos sobre los consumidores para la publicidad dirigida plantea una seria problemática sobre la privacidad y el uso de datos personales (Antsipava et al. 2023), haciendo evidente la importancia de garantizar la transparencia en la obtención y uso de datos, así como el consentimiento informado de los usuarios. En este sentido, la publicidad programática, que utiliza algoritmos para la compra y colocación de anuncios, puede volverse poco transparente y difícil de controlar, por lo que es necesario asegurar que los procesos sean claros y que no se utilicen para manipular a los consumidores (Carrillo y Rodríguez, 2018). Por otra parte, los algoritmos utilizados en la publicidad pueden perpetuar o incluso amplificar sesgos existentes, lo que lleva a la discriminación en la entrega de anuncios y oportunidades. Por todo lo anterior, es necesario abordar la equidad y la justicia en el desarrollo y la implementación de estos sistemas (Taricco, 2020).

Las prácticas de privacidad juegan un papel importante en las decisiones de compra, ya que, de acuerdo con la Encuesta de Privacidad del Consumidor (2024), el 75% de los consumidores evitaría adquirir productos o servicios de organizaciones en las que no confían sus datos; además, el 62% expresa preocupación por el uso de su información personal, reflejando una creciente sensibilidad hacia la protección de la privacidad. En este contexto, el 38% de las personas han sido identificadas como “Activos de la Privacidad”, con una correlación significativa con la edad. Respecto a la responsabilidad en la protección de los datos, el 50% considera que debe recaer en el gobierno, mientras que solo el 21% la atribuye a las empresas, lo que evidencia una percepción de desconfianza en el sector privado (Encuesta de Privacidad del Consumidor 2024).

Por otra parte, la adopción de tecnologías emergentes como el *blockchain* o la realidad aumentada son altamente costosas sobre todo para pequeñas y medianas empresas, generando una brecha digital y limitando la competencia en el mercado publicitario (Carrillo y Rodríguez, 2018.). La medición de la efectividad de las campañas publicitarias que utilizan tecnologías emergentes puede ser mucho más compleja por lo que es importante desarrollar métricas claras y confiables para evaluar el retorno de la inversión y justificar los gastos (Ant-

sipava et al. 2023).

Sobre los aspectos culturales, es necesario adaptarse a los nuevos formatos y lenguajes de comunicación que surgen con las tecnologías emergentes, como la realidad virtual o la publicidad interactiva y para ello se requiere de creatividad e innovación para conectar con las nuevas generaciones de consumidores (Puentes y Bohórquez, 2019). Asimismo, la proliferación de anuncios en el entorno digital ha generado una fatiga y saturación entre los consumidores obligando a la industria a recurrir al uso de las tecnologías emergentes para mantenerse relevante e innovadora y evitar ser percibida como intrusiva y así evitar el rechazo (De Salas y Roca, 2019). Las tecnologías emergentes como las redes sociales han empoderado a los consumidores, dándoles un mayor control sobre la narrativa de las marcas, por lo que la industria publicitaria debe aprender a escuchar y dialogar con los consumidores en lugar de intentar controlar el mensaje (Taricco, 2020.).

Asimismo, es evidente que las tecnologías emergentes evolucionan rápidamente, lo que dificulta la creación de un marco legal adecuado y actualizado. En este sentido, la regulación debe ser flexible para adaptarse a las nuevas realidades sin sofocar la innovación (Antsipava et al. 2023). La naturaleza global de Internet y la conceptualización democrática bajo la cual surge han dificultado históricamente su regulación. En el caso particular de la industria publicitaria es necesario, primero, la voluntad para la autorregulación ética por parte de agencias de marketing y publicidad y de las plataformas digitales y, segundo, un esfuerzo internacional para establecer normas comunes y garantizar la protección de los consumidores en todas partes abordando estos aspectos de manera ética, económica y cultural para aprovechar el potencial de estas tecnologías de forma responsable y sostenible.

Más allá de los desafíos económicos, culturales, éticos y regulatorios, emerge un reto poco abordado desde la academia: el impacto ambiental de la publicidad digital. El uso de internet contribuye actualmente al 4% de todas las emisiones de gases de efecto invernadero, con una proyección alarmante de duplicarse para 2025. En 2022, solo la generación, inserción y visualización de anuncios comerciales generó 82 millones de toneladas de CO₂ (Statista, 2022). Además, una campaña típica de publicidad digital puede producir hasta 70 toneladas de CO₂, equivalente a la huella de carbono de siete personas durante un año (Fifty-Five, 2024). Ante este panorama, es crucial replantear estrategias sostenibles, como el uso de formatos de video más breves y una delimitación más eficiente de horarios con menor actividad, para reducir el impacto ambiental de la industria digital.

La integración de tecnologías emergentes en la industria publicitaria supone una transformación de fondo que impacta no solo en la manera en que se crean y distribuyen los men-

sajes, sino también en la privacidad, la regulación, la equidad y la sostenibilidad. Estas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades para la personalización y la eficiencia en la publicidad, al mismo tiempo que presentan desafíos que requieren una respuesta coordinada entre empresas, reguladores y consumidores. La creciente preocupación por la privacidad de los datos, la brecha digital y el impacto ambiental exigen estrategias innovadoras y responsables que equilibren el desarrollo tecnológico con el bienestar social y ecológico. Solo mediante un enfoque ético, transparente y sostenible será posible garantizar que la publicidad digital evolucione de manera equitativa y respetuosa con los derechos de las personas y el medio ambiente.

Conclusiones

La adopción de tecnologías emergentes en la industria publicitaria supone una transformación inminente de toda la esfera que reescribe los patrones de interacción entre todos los actores del ecosistema, marcas y consumidores y da lugar a un cambio de paradigma en los aspectos creativos, operativos y estratégicos de la industria. Sobre la base de la evidencia presentada, la inteligencia artificial, el Big Data, la realidad aumentada, el *blockchain* y el Internet de las Cosas producen campañas publicitarias con recursos efectivamente optimizados a la vez que abren un sinfín de posibilidades para la personalización, la precisión de la medición y la creación de historias más relevantes que conecten mejor con las demandas de las audiencias actuales.

La evolución tecnológica permite optimizar recursos sin limitar la creatividad y la relevancia; sin embargo, su implementación también representa retos que van desde la ética y la economía hasta la cultura y la regulación e incluso el impacto ambiental. Se requiere de esquemas regulatorios claros sobre la protección de la privacidad y el consentimiento informado en lo que respecta al uso de los datos de los consumidores. Asimismo, no podemos perder de vista que el uso de algoritmos para la toma de decisiones representa un riesgo de opacidad e imparcialidad perpetuando algunos mecanismos tradicionales de discriminación.

A su vez, los altos costos de implementación y la competencia llevan a una dirección que limita la democratización de estas herramientas creando una mayor brecha entre las grandes corporaciones y los anunciantes más pequeños. Al mismo tiempo, la saturación en la oferta de contenidos y el cambio cultural requieren una innovación constante en la búsqueda de mantenerse atractivos y relevantes para las audiencias.

Y no menos importante, uno de los aspectos menos abordados es su impacto ambiental.

La creciente digitalización de la publicidad contribuye de manera considerable a las emisiones de carbono, lo que plantea la necesidad de adoptar estrategias sostenibles, como la optimización del consumo energético, el uso de formatos publicitarios más eficientes y la implementación de campañas con menor huella ecológica. Es fundamental que la industria adopte prácticas responsables que equilibren la innovación con la sustentabilidad, garantizando un desarrollo tecnológico alineado con los compromisos globales de reducción de emisiones.

A manera de conclusión se puede afirmar que la adopción de tecnologías emergentes en la industria publicitaria representa una oportunidad para la optimización de recursos y estrategias respondiendo, al mismo tiempo, a las demandas en contenido y formato de los consumidores actuales; sin embargo, los altos costos de su adopción y las implicaciones éticas, económicas, culturales, de regulación y de sostenibilidad, también representan serios riesgos en los excesos que pueden tener tanto las plataformas como las propias agencias de marketing y publicidad, así como el efectos negativos en los consumidores, sobre todo en cuestión de su privacidad. En la medida en que las empresas logren integrar estas tecnologías de manera estratégica y responsable tendrán una ventaja competitiva, contribuyendo al desarrollo de una publicidad más innovadora, sostenible y centrada en las necesidades de los consumidores.

Referencias

- Antsipava, D., Strycharz, J., Van Reijmersdal, E. & Van Noort, G. (2023). What drives blockchain technology adoption in the online advertising ecosystem? An interview study into stakeholders' perspectives. *Journal of Business Research*, 171, 114381–114381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114381>
- Bonales-Daimiel, G., & Mañas-Viniegra, L. (2021). Evolución de la inversión publicitaria durante la década de crisis económica (2007-2018). El caso del sector del automóvil y su adaptación a Internet. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 227. <https://doi.org/10.14198/medcom.18155>
- Carrillo-Durán, V., & Rodríguez Silgado, A. R. (2018). El ecosistema programático: la nueva publicidad digital que conecta datos con personas. *El Profesional de La Información*, 27(1), 195–201. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=6307860&orden=0>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Mariani, M. M., & Wamba, S. F. (2024). Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123165>

- Deloitte (2023) Tech Trends 2023 | Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/tech-trends-2023.html>
- De Salas I., Martínez, J. & Roca V. (2019). Los nuevos perfiles profesionales como elemento transformador de la industria publicitaria. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 10(2), 11–11. <https://doi.org/10.14198/medcom2019.10.2.16>
- Fernández, L. (2016). Industria publicitaria y publicidad digital en México. Cómo la perciben los expertos del sector. *Prisma Social*, 17, 294–318. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353749552013>
- Fifty-five | News & Insights. (2024). Fifty-Five.com. <https://www.fifty-five.com/news-insights>
- Gertrudis, M., Gertudrix, M. y Álvarez, S. (2016). Competencias informativas profesionales y datos abiertos. Retos para el empoderamiento ciudadano y el cambio social. *Comunicar*, 24(47), 39-47. <http://dx.doi.org/10.3916/C47-2016-04>
- IPG Media Brands (2025, January 22). *IPG Mediabrands destaca las principales tendencias del CES 2025*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/especiales/ipg-mediabrands/ipg-mediabrands-destaca-principales-tendencias-ces>
- López, M. (2021). Marketing y publicidad integrada: una mirada desde la ecología de los medios y la interacción. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 25(2), 98–115. <https://doi.org/10.17979/redma.2021.25.2.8709>
- Puentes, V. & Bohórquez, R. (2019). Costosas Banalidades de la Humanidad. Experimentación publicitaria mediada por la realidad aumentada para promover el criterio medioambiental: Publicidad aumentada. *Anagramas: Rumbos Y Sentidos de La Comunicación*, 18(35), 177–214. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7258624.pdf>
- Shan, L. (2024). Computing advertising intelligent computing and push based on artificial intelligence in the big data era. *Heliyon*, 10(17), e37252–e37252. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37252>
- Statista (2022) *Advertising - Worldwide | Statista Market Forecast*. Statista. <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/worldwide>
- Rodríguez, F., & Rojas M. (2023). Adopción de la inteligencia artificial y su relación con la competitividad en las empresas de publicidad en Lima Metropolitana 2023. *Upc.edu.pe*. <https://doi.org/10.19083/tesis/673620>
- Taricco, J. L. (2020). Dificultades y desafíos de la publicidad; Internet de las cosas, Big data, nuevas generaciones de consumidores. *Signos Do Consumo*, 12(1), 70–82. <https://www.redalyc.org/journal/3502/350262516007/html/>

EL COMMUNITY MANAGER EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: APROXIMACIONES DESDE EL CAMPO ACADÉMICO EN IBEROAMERICA

*Marina Vázquez Guerrero¹¹
Beatriz Paulina Rivera Cervantes
Amaury Fernández Reyes*

Resumen

Desde el surgimiento de las redes sociales digitales a inicios del 2000, su impacto en la comunicación organizacional ha sido significativo (Castells, 2002). Con la llegada del concepto Web 2.0, las organizaciones tuvieron que adaptar sus estrategias comunicativas para fomentar la interactividad con sus públicos. En este contexto, el **Community Manager (CM)** emergió como una figura clave en la gestión digital. Este capítulo analiza la evolución del CM en Iberoamérica en los últimos 15 años, evaluando su impacto en la comunicación estratégica de empresas, ONGs, instituciones públicas y asociaciones. A partir de un análisis documental de 28 artículos académicos publicados entre 2009 y 2024, se identificaron cinco tendencias clave. Los hallazgos revelan que el Community Management se ha consolidado como una herramienta clave en distintos sectores, adaptándose a las necesidades específicas de cada contexto. Sin embargo, persisten desafíos como la falta de planificación estratégica en algunos sectores, la precarización laboral en entornos universitarios y el desaprovechamiento de métricas y herramientas digitales en pequeñas empresas, por ejemplo. Esto refuerza la importancia de una formación especializada y de estrategias bien estructuradas para optimizar su impacto en la comunicación organizacional.

Palabras clave: community manager, comunicación estratégica, comunicación digital

¹¹ Académicos de la Universidad de Colima.

Introducción

Si bien el surgimiento de las redes sociales digitales de uso masivo proviene de inicios del año 2000 y se popularizó con rapidez logrando una resonancia en diferentes ámbitos (Castells, 2002), con la llegada del concepto 2.0 en 2004, que permitía la interactividad con los diferentes públicos, la cultura organizacional tuvo que dar un giro importante.

Los usuarios tenían la opción de ir más allá de navegar a través de los contenidos en la red de forma tradicional o pasiva para incursionar en la “forma activa, creando y aportando sus contenidos” (Cobo y Pardo, 2007, p.29).

La literatura sobre su aplicación como estrategia de comunicación organizacional y/o empresarial, se registra hacia el 2007 en diferentes fuentes y autores que comenzaban a preguntarse sobre su efectividad más allá de la interacción personal (Celaya, 2008; Nafría, 2008; Fournier y Lee, 2009;) así como los perfiles profesionales que estaba generando el crecimiento de la tecnología y la interacción (Aced, 2010), sin embargo ha sido en el año 2009 cuando se registraron los primeros textos científicos en español, en revistas académicas, sobre el papel del Community Manager (CM), figura que representa actualmente un perfil operativo clave en la gestión comunicacional digital de una organización.

Estos años han sido relevantes para identificar sus funciones, revisar cómo se forma a quienes ostentan dicho cargo y sobre todo para registrar todas las formas de presencia que tiene en el ámbito de América Latina y España, mismo que además es identificado con variantes en español como *Gerente de Comunidad*; *Responsable de Comunidad*; *Gestor de comunidades online*, *Dinamizador de comunidad*, entre otros.

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar a través de una revisión documental de los últimos 15 años, la forma en que se ha abordado la figura del *Community Manager* como objeto de estudio en el ámbito iberoamericano, con énfasis en la comunicación estratégica, o como referente.

La Comunicación estratégica en la era digital

En la década de los 80 surge el concepto de la Comunicación Estratégica (CE), ante la amplia presencia del marketing, que pretendía ser implementado como protagonista de todas las acciones dentro de las organizaciones y también en contraposición a la recomendación de algunos autores de integrar técnicas de la publicidad, las relaciones públicas y la promoción solo para el ámbito de las marcas y productos.

Como lo refiere Scheinsohn (2010), la CE va más allá, pues busca influir a nivel de las altas jerarquías de una organización para “ofrecer soluciones para los ámbitos restringidos y más específicos... y así poder responder a los *propósitos políticos* del Gobierno Corporativo” (párr.2)

Antes del desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) existía ya todo un debate y análisis de la importancia de la comunicación adecuadamente transmitida a sus públicos para la construcción y cuidado de la imagen corporativa.

Definida como Acción Comunicativa, se refiere a la serie de actividades de comunicación que debe planificar toda organización, elaboradas “consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes... para “comunicar”, transmitir información...generadora de expectativas en los públicos, en cuanto que señalan lo que se puede esperar de los productos o servicios de la organización” (Capriotti, 2013, p. 83).

Esta dinámica de informar proviene también de la Comunicación Estratégica que surge de la necesidad de profesionalizar la gestión de la comunicación en las empresas, implicando planificación a largo plazo, establecimiento de objetivos, medición de resultados e incidencia en las utilidades (Garrido, 2018) y que con la era de internet se ha ido ajustando para ampliar sus alcances.

En la actualidad las organizaciones requieren de redes comunicativas sostenidas en sus realidades concretas (para asegurar factibilidad y operación) y las de sus colaboradores (para soportar su estrategia en torno a los códigos compartidos y los servicios), sosteniendo los elementos de seducción, persuasión y de relaciones potenciales sobre un tejido de redes sociales que es tan mutable como veleidosa (Garrido et al, 2020, p.60).

Para que la comunicación sea articulada de manera inteligente se requiere esa mirada estratégica a través de una gestión global y el sector de aplicación debe ser liderado por una persona estratega, denominado DirCom, Chief Communication Officer, Gerente (Scheinsohn, 2010) y que en la etapa de la web 2.0 a la vez, tiene una coordinación descendente con la figura del *Social Media Manager* hasta llegar al *Community manager*.

Como lo define (Sixto-García, 2017):

El *Social media manager* se encarga de la creación de las maniobras digitales de la entidad y del control de la estrategia y de las crisis de reputación, por lo que sus funciones tendrían un sentido creativo, analítico y de investigación, mientras que el *community manager* pasaría

a estar bajo su supervisión y sería el encargado de ejecutar la estrategia que previamente habría diseñado (p.99).

En ese sentido, dentro de las funciones digitales que caracterizan al *community manager* debe posicionar y construir la identidad digital a partir de objetivos planteados, de manera que genere efectos persuasivos y efectivos “por ello debe plantear una línea comunicativa basada en la esencia de la organización, sus valores, creencias y principios” (Alard & Monfort, 2017, p. 108).

Para del Pino, Castelló, & Ramos-Soler (2013) el *community manager* “es el responsable de manejar una comunidad, de gestionar las plataformas sociales como espacios para escuchar a los usuarios. El rostro de la marca, el responsable de las conversaciones” (p. 143). Para ello debe tener habilidades sociales, administrativas y técnicas, aplicando funciones estratégicas y tácticas definidas con detalle en la literatura de autores como Mejía Llano (2018).

Metodología

El abordaje metodológico ha sido a través del análisis documental de 28 artículos de revistas académicas publicadas en los principales repositorios en la región iberoamericana comprendidos en una temporalidad de los últimos 15 años, que conforman de 2009 a 2024.

El criterio de la muestra además incluía que la temática tuviera una relación directa con la comunicación estratégica de una organización, abarcando empresas, ONGs, instituciones públicas y asociaciones por lo que de un total de 35 localizados en el periodo, cumplieron con el perfil los 28 analizados y publicados a partir de 2010 como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Dinámica de publicación de artículos académicos

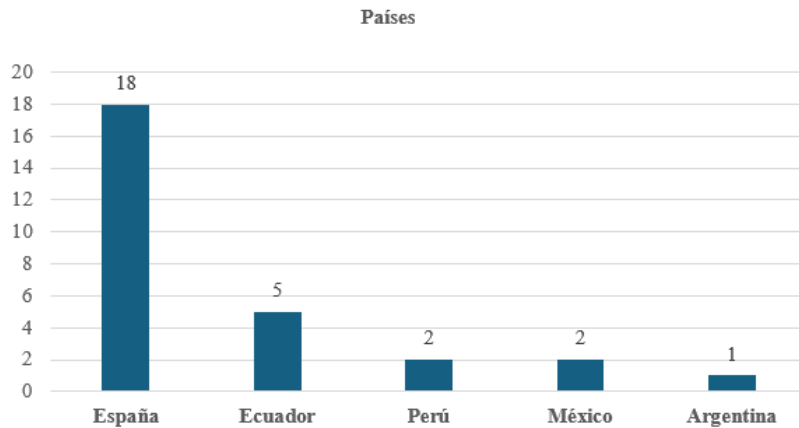


Si bien en el periodo existe bastante producción de revistas de divulgación, blogs y tesis de licenciatura, maestría y doctorado, no han sido consideradas para este estudio. La búsqueda se llevó a cabo en *Dialnet*, *Redalycs*, *Ebsco*, *Scielo*, *Google académico* y *Elicit* bajo el criterio de búsqueda que incluyera la palabra *community manager*; gestor de contenidos en redes sociales o gestor de comunidades *online*, en textos en español de la región iberoamericana.

Resultados

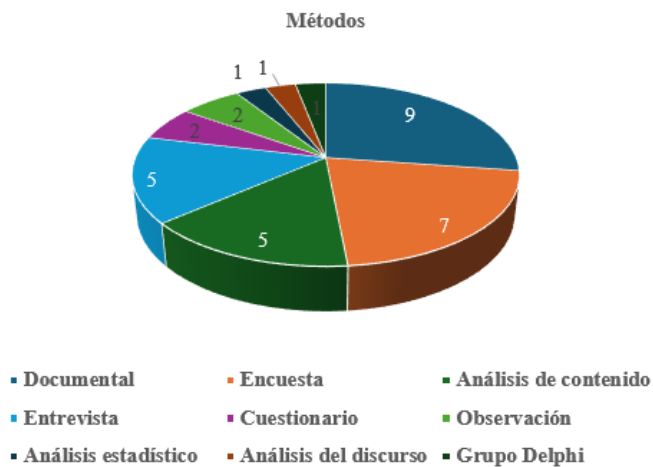
Tras la revisión documental de la muestra encontramos que el país donde se tiene mayor producción y publicación científica en este tema es en España con la gran mayoría de los textos (18 de 28); seguido de Ecuador, México, Perú y solo uno de Argentina.

Figura 2. Publicaciones por país.



Las técnicas más utilizadas han sido de tipo documental, seguida de las encuestas y en 8 casos, se hizo uso de más de una técnica de investigación, general combinando cualitativos y cuantitativos.

Figura 3. Técnicas de investigación utilizadas.



Los objetos de estudio e informantes son muy diversos en estas publicaciones. No sólo se trata de conocer la versión de un gestor de contenidos (CM) que participa en 7 textos, sino que se analizan clientes, trabajadores, programas de estudio, publicaciones en redes sociales, sitios web o plataformas; empresarios, propietarios o emprendedores; expertos, consumidores, comentarios de usuarios y estadísticas en RRSS e interacciones.

A partir también de los objetivos y temas planteados en los estudios podemos identificar 5 grandes tendencias a lo largo de estos 15 años que se engloban por áreas temáticas y frecuencia:

1. Perfil profesional y formación del Community Manager

En los artículos revisados ha sido amplio el abordaje, sobre todo en los primeros años, para identificar el origen, evolución y proceso de incorporación al mercado publicitario y la comunicación organizacional que ha tenido este perfil profesional (Cobos, 2010; Castelló, 2010; Godoy, 2012; Almansa y Godoy, 2012, Silva, 2012; 2016) y donde se refieren a él con diferentes atributos.

Esta figura, reseñan las investigaciones debe tener “capacidad de escucha, transparencia, reflexión, actitud crítica, liderazgo y vocación” (Castelló, 2010.p. 87)

Para Tevieño, Barranquero y Zusberro (2013) y varios autores, es una persona con buena redacción, con habilidades de comunicador y bases de marketing –no necesariamente graduado en ello- que dé respuesta inmediata, sin faltar que cuente con conocimientos técnicos y se esté capacitando regularmente.

También se menciona en varios textos, el vínculo que tiene el CM con profesiones como las Relaciones Públicas, donde diversos autores afirman tener una cercanía natural, por la misión del mantenimiento de la reputación, pero que sin embargo, al abundar en los estudios se han encontrado diferentes perfiles profesionales según sector y contexto, donde si bien destaca la profesión de periodismo (Godoy, 2012; Almansa y Godoy, 2012), ejerce el puesto, desde una persona de informática, hasta economía y en pocos casos de Publicidad y Relaciones Públicas o Comunicación Audiovisual.

Y es que reportan que si bien en las plataformas de oferta laboral se busca a quien ejerza ese puesto con tareas de Marketing; piden que las personas interesadas tengan estudios de licenciatura en Periodismo; Publicidad y Relaciones Públicas o Administración y Dirección de Empresas con alto nivel de inglés (Silva, 2012). Lo que hablaba de una alta demanda para ciertas profesiones.

Como contraste en los textos donde se revisa y analiza la formación académica en uni-

versidades y cómo se ha ido adecuando o no al mercado laboral, en 2018 Navío et al., observaban que en España a pesar de que se ofrecen grados afines desde la Comunicación, al revisar 170 planes de estudio “solamente se han hallado 20 asignaturas específicas sobre redes sociales” (p.134), con lo que afirmaban no se lograban satisfacer las demandas empresariales.

2. Funciones, impacto y percepción del Community Manager

Dentro de esta categoría, se han identificado diversos estudios que analizan el papel del Community Manager (CM) en las empresas, destacando sus funciones principales y su impacto en la comunicación digital y que los autores relacionan como funciones clave que tienen entre sus responsabilidades la gestión de la reputación *online* y el fortalecimiento del *branding*, así como “defender al cliente” (Saavedra et. Al, 2011), a través del control de los medios sociales y publicación de contenidos, aspectos que lo posicionan como una figura central en las estrategias digitales de las organizaciones al “crear y consolidar las comunidades de usuarios” (Sixto-García, 2017, p. 99).

Según Castelló (2010), el CM actúa como un intermediario entre la empresa y su audiencia, facilitando la interacción y conversación con clientes actuales y potenciales, además de gestionar y distribuir contenidos en medios sociales. En esta línea, Silva Robles (2012, p. 197) lo describe como el encargado “de generar flujos de comunicación entre las compañías y sus públicos a través de herramientas online”, lo que refuerza su importancia dentro de la estructura organizacional.

Las tareas más relevantes que desempeñan estos profesionales, según un estudio realizado en 2012 en las principales empresas españolas (Almansa y Godoy), incluyen la monitorización de la empresa y su marca (95%), la definición de estrategias 2.0 (95%), el seguimiento del sector (85%), así como la gestión de crisis *online* y la elaboración de informes para directivos (80%). Además, el manejo de quejas y consultas (75%) es una de sus funciones recurrentes.

En un entorno digital en constante evolución, las funciones deben estar respaldadas por una actitud de renovación, de mantenerse actualizados con respecto a nuevas aplicaciones y tendencias del entorno digital (Hernández Morales et al., 2013), muchas de estas innovaciones vienen de parte del marketing digital que también han sido abordadas en la literatura en una menor proporción dentro del corpus de investigación.

A lo largo de los años, la evolución del rol del CM dentro de las empresas ha sido notable, de acuerdo a las aportaciones de Elorriaga et al. (2018) con su estudio en el país vasco donde con un estudio longitudinal afirman que, en 2013, el 60% de los CM trabajaban en solitario

o con apoyo de becarios; sin embargo, para 2017, un 60% ya contaba con equipos integrados por personal cualificado, lo que refleja una mayor inversión de las empresas en esta área.

3. Contextos específicos de aplicación del Community Management

Un tercer apartado lo incluimos para mencionar aquellos estudios que hablan de contextos particulares donde se incluye esta figura incluyendo instituciones públicas, bibliotecas universitarias, restaurantes de alta gama, microempresas y medios de comunicación. Diferentes estudios han documentado su implementación en estos sectores, analizando su influencia en la comunicación organizacional, la interacción con los usuarios y el impacto en la imagen y el posicionamiento de las entidades.

Uno de los ámbitos donde se ha explorado el rol del CM es el de las bibliotecas y departamentos de comunicación de universidades, donde su función ha sido limitada. Según Rodríguez (2023), aunque un 78,6% de los responsables de comunicación en bibliotecas afirma que establecen objetivos y planifican su comunicación en redes, en muchos casos esta gestión sigue un modelo intuitivo, con publicaciones realizadas en función de actividades específicas en lugar de una estrategia bien definida.

De manera similar, Torrente-Martínez y Martínez-Guzmán y Cabrera (2020) destacan que en los departamentos de comunicación universitarios los CMs enfrentan una carga de trabajo excesiva y recursos limitados, ya que, además de gestionar redes, asumen responsabilidades adicionales como la producción de contenido institucional y audiovisual, muchas veces sin herramientas especializadas ni presupuesto suficiente.

Otro sector donde se ha estudiado el impacto del CM es la industria gastronómica, particularmente en restaurantes con Estrellas Michelin durante la crisis del COVID-19. En este contexto, se ha analizado cómo las estrategias comunicativas ayudaron a estos establecimientos a mantener su relevancia y conexión con los clientes en tiempos de incertidumbre. Sin embargo, en ese estudio de Ocaña y Freire (2021) señalan que la gestión de redes sociales es empírica y se carece de conocimientos sólidos en publicidad y posicionamiento, lo que se traduce en respuestas tardías a los clientes, falta de actualización en publicaciones y un desaprovechamiento de las métricas de alcance que las propias redes sociales ofrecen.

En el ámbito de las microempresas, el impacto del *Community Management* en las ventas no siempre es positivo; fue el resultado del análisis de Rivero et al. (2017) en una empresa de comida rápida de Perú, que encontró que encontró en la gestión deficiente de redes sociales una afectación negativa en las ventas, debido a una “comunicación poco fluida con los clientes” (p.21); falta de retroalimentación y una interacción deficiente.

Otro caso relevante es el de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD), donde la implementación del CM ha transformado su imagen pública. Según Arroyo y Calle (2018), la interacción en redes sociales ha permitido mejorar la percepción de transparencia de estas organizaciones, eliminando progresivamente la desconfianza que habían generado en años anteriores. Además, las ONGD han encontrado en el *Community Management* una forma de justificar la inversión en comunicación, al demostrar que su presencia en redes no solo es útil para captar fondos, sino también para fortalecer su relación con el público.

4. Redes sociales y estrategias de comunicación

Varios estudios de este periodo analizado, se ha centrado en evaluar la gestión de redes sociales por parte de los Community Managers, observando su impacto en distintos sectores y destacando aquellas estrategias que resultan más efectivas en la comunicación digital empresarial (Saavedra et al., 2011; Sampol et al, 2015; Arroyo y Calle, 2018; Álvarez y Illescas, 2021; Buitrago y Martín, 2021; Bueno-Núñez y Vinyals-Mirabent, 2023).

En este sentido destaca la investigación que exploró la relación entre la gestión de redes y el comportamiento del consumidor digital, con especial énfasis en audiencias como los *millennials* (Vargas et. Al, 2024). Del estudio centrado en el distrito de Huancavelica, en Perú durante el año 2020 se revela una relación positiva moderada entre la gestión de redes sociales y el comportamiento del consumidor digital *millennial*, durante el periodo en crisis que se incrementaron las ventas en línea, donde se pudo comprobar la importancia de la adaptación a los cambios: “la selección de contenidos relevante en la red, la atención al cliente de excelencia, las promociones, el tiempo de atención, la implementación de nuevas plataformas de búsqueda de información y la conectividad a internet óptima son fundamentales” (p. 53).

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de la importancia de las redes sociales, existe una brecha en la calidad del contenido publicado, quizá respecto al espacio geográfico, como se observa en un estudio realizado en 360 empresas de la provincia de Tungurahua, Ecuador donde Pantoja et al. (2022), encontraron que solo el 39% de los encuestados se muestra completamente satisfecho con el contenido que generan sus empresas en redes sociales. En contraste, un 31% de las organizaciones considera necesario implementar nuevas herramientas informáticas para mejorar la edición de imágenes y optimizar sus publicaciones, alineándolas mejor con las expectativas de sus clientes.

5. Perspectiva global y tendencias futuras

En los estudios revisados, se identifican algunas investigaciones que analizan la profesión del Community Manager (CM) desde una perspectiva global, reflexionando sobre sus desafíos actuales y las tendencias que marcarán su evolución en el futuro. Uno de los temas más recurrentes en estas discusiones es la dicotomía entre profesionalización y precarización, ya que, aunque se reconoce al CM como un perfil altamente especializado, en muchos casos sigue siendo una ocupación mal remunerada y con condiciones laborales inestables.

Otro aspecto clave en el futuro del CM es la evolución de las competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral. Algunos estudios han señalado que la demanda de estos profesionales no solo se mantiene, sino que se diversifica en función de sectores específicos. Como indican Mañas y Jiménez (2019), actualmente existe una creciente especialización sectorial, con una alta demanda de CM en industrias como los videojuegos, la salud, la belleza, la moda y el sector automotriz. Además, el tipo de red social en la que se desempeña un CM también influye en su perfil profesional, con una tendencia cada vez mayor a exigir conocimientos avanzados en plataformas específicas, como YouTube e Instagram, lo que acerca esta labor a la de un *influencer*.

El rol del CM también ha experimentado cambios en cuanto a sus funciones prioritarias. En sus inicios, la gestión de la comunidad era su tarea fundamental; sin embargo, hoy en día esta función ha cedido protagonismo a la generación de contenido y al marketing digital. De hecho, la atención al cliente y la interacción con *stakeholders* se han convertido en actividades clave para las empresas. Además, se observa un aumento en la exigencia de habilidades lingüísticas, ya que “el dominio del inglés es un requisito en el 60% de las ofertas de empleo” (Mañas y Jiménez, 2019, p. 9), casi el doble de lo solicitado en otras vacantes laborales.

Por otro lado, una de las transformaciones más notables en la gestión de redes sociales es la incorporación de la automatización ya que el uso de herramientas digitales para la gestión de contenido ha pasado de ser una opción a una necesidad estratégica en el entorno digital actual. En este contexto, la automatización robótica de procesos (RPA) se ha convertido en una tecnología clave para la programación y distribución de contenidos en redes sociales. Como señalan Cifuentes y Sixto (2021), aunque por ahora la automatización afecta más a la distribución que a la producción de contenido, su impacto en la eficiencia operativa de los CM es innegable, ya que permite programar publicaciones y realizar difusión multiplataforma de manera optimizada.

Conclusiones

El resultado del análisis de las publicaciones sobre el papel del CM en el contexto de la comunicación estratégica nos lleva a concluir que en este periodo destacan puntos en común sobre esta profesión que se ha asentado en la oferta laboral de la comunicación digital y de la que se tiene poca evidencia en la región.

El primer punto en común es que su función tiene una gran relevancia para la **gestión de la reputación** al coincidir varios autores en que el CM más que vender, soluciona conflictos y mantiene reputaciones de todo tipo, como afirma Arroyo y Calle (2018) en su estudio sobre las ONGD donde la transparencia que se sobre las donaciones ayuda a que se tenga una mejor imagen de estas organizaciones de apoyo social “ El aumento de socios y donantes puede ser resultado de este posicionamiento en el sector, pero los gestores de redes sociales no saben en qué plazo se puede generar una relación causal entre mejorar la reputación y aumentar el número de donantes y socios” (p. 14) A la par es relevante porque este puesto que requiere una vigilancia total de los contenidos y las interacciones, no lo ejerce cualquier persona pues “constituye un trabajo sin horario cerrado porque las redes sociales no se limitan a tramos horarios concretos y las crisis de marca pueden presentarse en cualquier momento” (Trevieño et al., 2013, p. 174).

Otro punto relevante es que para varios es demostrable que se logra un posicionamiento de marca a través de las acciones de un CM, sin embargo, no es una tarea que se deja a las habilidades técnicas sino a una persona que actúe con estrategia y creatividad “lo verdaderamente complicado es la emisión de mensajes adecuados al segmento de la marca, impactar con publicidad para promover los distintos productos y medir la influencia de la marca dentro del Social Media” (Hernández, 2013, p. 74).

Otra relación importante es que el CM es esencial para ejecutar los planes de **Comunicación estratégica** siempre y cuando se esté capacitado y haga equipo con mandos superiores como el *social media manager* que planifica la estrategia y el Dircom que lleva el plan general de Comunicación de la organización (Sixto-García, 2017), pues no todo se trata de presupuesto como refiere el caso de Bueno-Núñez y Vinyals-Mirabent (2023) que concluyeron que las acciones de comunicación que mejor les funcionaron a los restaurantes en España durante la pandemia fueron “generar contenido que propiciara la participación de la audiencia, visibilizar a los empleados y compartir recetas”(p.15).

Finalmente cabe cerrar la reflexión con la coincidencia de varios investigadores que abundaron en casos específicos, que la gestión de un CM es **de gran utilidad para las peque-**

ñas y medianas empresas a partir precisamente de realizar diagnósticos de la comunicación digital en el contexto; valorar el puesto, darle un espacio en áreas afines y que no quede todo en manos del mismo dueño, familiares o amigos que tengan pocas habilidades, con tal de ahorrarse un recurso (Espino, 2018; Alvares y Llescas, 2021) porque la efectiva presencia en las conversaciones del mundo digital generan resultados positivos.

En conclusión, el Community Management se ha consolidado como una herramienta clave en distintos sectores, adaptándose a las necesidades específicas de cada contexto. Sin embargo, persisten desafíos como la falta de planificación estratégica en algunos sectores, la precarización laboral en entornos universitarios y el desaprovechamiento de métricas y herramientas digitales en pequeñas empresas. Esto refuerza la importancia de una formación especializada y de estrategias bien estructuradas para optimizar su impacto en la comunicación organizacional.

Referencias:

- Aced Toledano, C. (2010). *Perfiles Profesionales 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alard, J. y Monfort A. (2017). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Esic Editorial.
- Almansa Martínez, A., & Godoy Martín, F. J. (2012). El Community Manager en las principales empresas de España: Una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18(especial), 57–65. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Álvarez Sarmiento, F. V., y Illescas Reinoso, D. V. (2021). Estrategias de la Comunicación Digital en el manejo de redes sociales para la promoción de microempresas. *Killkana Social*, 5(3), 73–86. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i3.865>
- Arroyo-Almaraz, I., y Calle Mendoza, S. (2018). Los community managers de las ONGD. Estudio de percepciones y usos de las redes sociales. *Icono* 14, 16(2). <https://doi.org/ri14.v16i2.1189>
- Bueno Núñez, L. D., y Vinyals-Mirabent, S. (2023). La transformación digital de las grandes marcas de la gastronomía española en tiempos de crisis. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 16(1). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.12438>
- Buitrago, A., & Martín García, A. (2021). Community Managers en Instagram: La labor de relaciones públicas de las marcas en el universo de las redes sociales. *Sphera Publica*, 2(21), 72–197.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas

- Castells, M. (2002). La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red. México. Siglo XXI Editores.
- Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: El Community Manager. Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación, 1(1), 74–97.
- Celaya, J. (2008). La empresa en la Web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación on line en la estrategia empresarial. Barcelona: Gestión 2000.
- Cifuentes Arias, C., y Sixto-García, J. (2022). Competencias y perfil profesional de los gestores de medios sociales en los medios de comunicación: Detección de una fuerte apuesta por la automatización robótica. Revista Latina de Comunicación Social, 80, 01–23. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1544>
- Cobo Romaní, C. y Pardo Kuklinski, H. (2007): Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food. Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic y Flacso México.
- Cobos, T. L. (2011). Y surge el Community Manager. Razón y Palabra, 75, 16.
- del Pino, C., Castelló, A., & Ramos-Soler, I. (2013). La comunicación un cambio constante: Branded content, community manager, comunicación 2.0, estrategias en medios sociales. Fragua.
- Elorriaga-Illera, A., Usín-Enales, S., & García-Azpuru, A. (2018). Evolución del community manager en las pymes del País Vasco y Navarra. El Profesional de la Información, 27(3), 651. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.18>
- Espino Bautista, G. (2018). El conocimiento de las pymes en Xalapa (México). Sobre el community manager. 24.
- Fournier, S. y Lee, L. (2009). Cómo crear buenas comunidades de marca. Harvard Business Review. Vol. 87. No. 8.
- Garrido, F. J. (2018). Estrategia: El alma de la empresa: Diseño y formulación de estrategias competitivas y corporativas en la práctica. Ediciones Pirámide.
- Garrido, F.J.; Goldhaber, G y Putnam, L. (2020) Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI. Organizational Communication Global Network
- Godoy Martín, F. J. G. (2012). La figura del Community Manager en las instituciones públicas andaluzas. 56–68. https://www.academia.edu/35378321/La_figura_del_Community_Manager_en_las_instituciones_p%C3%BAblicas_andaluzas
- Hernández Morales, Á., Silva Aguilar, D. Á., & Rivera Rodríguez, E. (2013). El community manager: Características y funciones básicas. Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S, 4(2), 67–75.
- Mañas-Viniegra, L., y Jiménez-Gómez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del community manager durante la década 2009-2018. El Profesional de la Información, 28(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>
- Martínez Guzmán, V., & Cabrera Durán, J. I. (2020). Community manager, un perfil hiperespecializado

- del comunicador social. CITAS, 5(1), 123–135. <https://doi.org/10.15332/24224529.6076>
- Mejía Llano, J. C. (2018). La guía avanzada del community manager. Anaya Multimedia.
- Nafria, I. (2008): Web 2.0: el usuario, el nuevo rey de Internet. Barcelona: Gestión 2000.
- Navío, M., González-Díez, L., & Puebla-Martínez, B. (2018). La formación para la gestión de las redes sociales en los grados de comunicación en España y su adecuación a las competencias demandadas por las organizaciones. Doxa Comunicación, 26, 127–143. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n26a6>
- Ocaña, P., & Freire T. (2022). Impacto de la gestión de redes sociales en las empresas gastronómicas. Chakiñan, revista de ciencias sociales y humanidades, 16, 52–67. <https://doi.org/10.37135/chk.002.16.03>
- Pantoja Chicaiza, C. P., Cando Punina, C. D., y Herrera Herrera, J. B. (2022). Customer engagement: Innovación en las funciones estratégicas de posicionamiento del community manager en empresas de servicios. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 2779–2799. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2419
- Pérez Sampol, C., Gómez-Zorilla Amate, J. M., y Marco Blanco, J. (2015). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. Revista Tecnología, Ciencia y Educación, 1, 62–67. <https://doi.org/10.51302/tce.2015.33>
- Rivero Lazo, M. S., García Céspedes, J., y Céspedes Galarza, Q. (2017). La gestión del community manager y las ventas de la empresa Alpazo, Huánuco 2017. Balance's, 5(6). <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/114>
- Rodríguez, M. (2023). Gestión estratégica de la comunicación organizacional externa en la era de los medios sociales. Desafíos de las bibliotecas integrantes de la red BUCOC. Información, cultura y sociedad, 49, 91–114. <https://doi.org/10.34096/ics.i49.13086>
- Saavedra, J., Linero, O., & Gutiérrez, R. (2011). Community manager y la marca como estrategia organizacional en las redes sociales online. Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 10(6), 168–181.
- Sampol, C. P., Amate, J. M., y Blanco, J. M. (2015). La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. Revista Tecnología, Ciencia y Educación, 62–67.
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación estratégica. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (33), 17–22.
- Silva Robles, C. (2012). Community managers: La dirección de RR.PP. en la red.- Community managers: PR management on the net (Vol. II No 3). Revista Internacional de Relaciones Públicas. <https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-10-193-216>
- Silva-Robles, C. (2016). Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públi-

- cas de España. *El Profesional de la Información*, 25(2), 237. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.10>
- Sixto- García, J. (2017). Community manager vs. Social media manager Una delimitación teórica necesaria en el espacio comunicativo empresarial. *Revista Perspectivas*, 2(2), 17. <https://doi.org/10.22463/25909215.1309>
- Torrente-Martínez, M.-J., & Cabrera-Méndez, M. (2023). Revisión bibliográfica sobre el uso de redes sociales en la comunicación de universidades. *Infonomy*, 2(2). <https://doi.org/10.3145/infonomy.24.029>
- Treviño Carrero, P., Barranquero, A., & Zusberro, N. (2013). Community managers: Presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional online. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 6, 163–188. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2013.6.10>
- Vargas Basilio, M., Yaulilahua Llancari, S. M., y Quincho Zevallos, H. (2024). Gestión de redes sociales y el nuevo consumidor digital millennial en una ciudad del Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(1), 44–55. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.1.1000>

SESGO DE GÉNERO ENTRE LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTORNOS DIGITALES

Dra. Silvia Hernández Willoughby¹²

Dra. Patricia Lázaro Pernias¹³

Resumen

Se lleva a cabo una revisión de publicaciones centradas en el análisis de la distribución por géneros del personal de los departamentos de empresas del sector de la comunicación estratégica, en concreto de agencias de relaciones públicas y agencias de publicidad. El objetivo es conocer si la paridad e igualdad de género son una realidad efectiva en esos entornos profesionales, o bien siguen imperando sesgos de género susceptibles de influir en la toma de decisiones y en la creación de contenidos. Si bien es posible hablar de una creciente feminización de este ámbito de la comunicación, todavía se plantea la existencia de segregación horizontal, lo que sugiere una distribución de tareas vinculada a roles de género. Se señala también una profunda segregación vertical, con una jerarquía de género masculina que, sustentada en la homosociabilidad, impregna los procesos productivos y la carrera profesional constituyendo una barrera para la progresión de las mujeres. Agencias publicitarias y de relaciones públicas deben trabajar para garantizar que la paridad y la equidad en sus equipos las prepara para que sus acciones comunicativas en entornos digitales no sigan perpetuando estereotipos y roles de género negativos para niñas y mujeres.

Palabras clave: Comunicación estratégica, género, paridad.

¹² Académica de la Universidad de Guadalajara.

¹³ Académica del Dep. Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual de la Universitat Autònoma de Barcelona

Introducción

La extensión social de las tecnologías digitales ha permitido avanzar rápidamente hacia un nuevo paradigma comunicativo. La denominada web 2.0 y, posteriormente, la irrupción de *smartphones* y tabletas han propiciado cambios muy sustanciales en las conductas de los consumidores de medios (Peña et al. 2019), facilitando la aparición de un nuevo perfil: las audiencias digitales, caracterizadas por compartir una notable competencia tecnológica y usar los medios no solo para consumir contenido sino también para crearlo.

Esta transformación ha democratizado la red, abriendo las puertas a una participación más activa de tales audiencias. A pesar de sus posibles limitaciones, las redes sociales digitales ofrecen enormes potencialidades, como por ejemplo en el campo del activismo político (Casero-Ripollés, 2015). Gracias a ellas, a la ciudadanía le resulta más fácil hacer escuchar su voz cuando considera necesario emprender luchas de cualquier índole.

Evidentemente, el activismo sociopolítico tiene muchas perspectivas. Al lado de discursos, contenidos y campañas medioambientales (#fridaysforfuture), antirracistas (#blacklivesmatter) o contra las agresiones sexuales (#MeToo), conviven también en las redes discursos retrógrados, fomentadores del odio y perpetuadores de estereotipos, junto a *fakenews* y relatos basados en la postverdad. Una amalgama de contenidos nocivos que se ha consolidado y que de manera sutil llega a todo tipo de audiencias.

Según Forti (2022) los grupos de extrema derecha han sabido aprovechar las potencialidades tecnológicas de las redes sociales, en un contexto de debilidad de las democracias liberales, para generar confusión a través de noticias falsas. Trabajos como los de Sequeira (2023) revelan cómo se aprovecha el anonimato que garantizan algunas redes para construir discursos de odio con el objetivo de menoscabar o estigmatizar grupos y organizaciones progresistas, feministas o de izquierdas porque los perciben como una amenaza hacia los valores más tradicionales (la familia heteronormativa, los géneros establecidos hombre/mujer y sus atributos sociales, la aparente falta de moral cristiana, etc.).

Mediante este activismo digital, sea del color que sea, la nueva audiencia también ha transformado las formas expresivas y los contenidos que hasta ahora eran patrimonio de medios profesionales, corporaciones e instituciones. Los cambios afectan, por ejemplo, a los lenguajes empleados: “los mensajes periodísticos, publicitarios y audiovisuales—en el entretenimiento y en la ficción—están determinados cada vez más «a medida» de las demandas de los *prosumers*, los lenguajes de los medios están obligados a renovarse continuamente para mantener la atención de los espectadores” (Marzal-Felici y Casero-Ripollés, 2022).

Incluso, en el ámbito de la publicidad, los y las consumidoras se convierten en miembros activos en la construcción del universo de la marca (Fernández y Gordillo, 2015, p. 133) que se expande por las distintas redes sociales. Esta renovación pasa, en muchas ocasiones, por la imitación de formatos, narrativas y contenidos propios de los creadores amateurs, en una búsqueda incansable de cercanía con las audiencias.

En este contexto, resulta pertinente preguntarse hasta dónde está dispuesta a llegar la industria comunicativa. En enero de 2023, el diario español *El País* publicaba un titular elo-cuente: “La publicidad sexista se cuela por las redes. Cuando por fin se empiezan a regular los anuncios infantiles en televisión, las redes sociales nos devuelven a la ley de la selva” (Pérez, 2023). El artículo se hacía eco del informe realizado por el Consell de l'Audiovisual de Catalunya sobre la publicidad de juguetes en plataformas y redes sociales en la campaña navideña 2022-23 (CAC, 2023). Las conclusiones eran alarmantes, porque los datos confirmaban que los roles y estereotipos de género están presentes en los discursos de *influencers* y en los contenidos audiovisuales dirigidos al público infantil.

¿Por qué estos discursos más conservadores, enraizados en los estereotipos de género tradicionales -mujeres/niñas pasivas, en espacios domésticos, encargadas de los cuidados de otras personas-, son los que se perpetúan en los medios digitales? ¿Es esto lo que los públicos de hoy quieren? ¿Se trata de una decisión tomada por las empresas anunciantes que ven en los modelos tradicionales una mejor fórmula comercial? ¿Es responsabilidad de los y las profesionales de la industria que no se atreven o no consideran necesario plantear estrategias comunicativas transformadoras, con perspectiva de género? Y pensando en el futuro cercano, no podemos por menos que preguntarnos si los algoritmos de la inteligencia artificial usada para la elaboración de contenidos también presentarán sesgos de género (Pérez-Ugena, 2023).

Con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el horizonte (ONU, 2015), uno de los grandes retos de la comunicación estratégica en los próximos años es alcanzar el quinto, que hace referencia a “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, por tanto, evitar que se sigan perpetuando los estereotipos de género, no solo en la publicidad infantil en redes, sino en cualquier acción comunicativa dirigida a todo tipo de públicos. La igualdad de género debe asumirse no como una acción de *washing*, tiñendo de morado los contenidos cuando está próximo el 8 de marzo, sino con conciencia real, un cambio de cultura organizacional (Shein, 1984) que debe impregnar a las propias empresas de comunicación.

Objetivos y metodología

Pero ¿están las empresas comunicativas preparadas para hacer frente a este reto? Para responder a esta pregunta, lo primero que debemos observar es quiénes conforman y toman decisiones en estas corporaciones. Así pues, el objetivo de este capítulo es conocer si la paridad e igualdad de género son una realidad efectiva en los entornos profesionales propios de la comunicación estratégica, o bien siguen imperando sesgos de género susceptibles de influir en la toma de decisiones y en la creación de contenidos.

Para ello, la metodología empleada ha sido la revisión de investigaciones desarrolladas en los últimos años, centradas en el análisis de la distribución por géneros en los departamentos de dichas empresas y sus procesos de toma de decisiones. Todo ello en dos de las principales áreas de trabajo en el ámbito de la comunicación estratégica: las agencias de relaciones públicas y las agencias de publicidad.

El corpus de publicaciones con las que se ha trabajado está conformado por artículos y libros seleccionados atendiendo, principalmente, a dos criterios: que hayan sido publicados en las dos últimas décadas y que su calidad esté avalada por su indización en los principales repositorios y bases de datos bibliográficas de alcance internacional.

El resultado de esta revisión va a permitir disponer de un documento de síntesis de la situación con una perspectiva que aúna las principales profesiones vinculadas a la comunicación estratégica. Por tanto, una herramienta valiosa para entrever las transformaciones y las tendencias que nos deparan los próximos años.

Agencias de relaciones públicas

El campo de las relaciones públicas, a pesar de ser una industria mayoritariamente integrada por mujeres en términos de participación laboral general, “no es inmune a la brecha de género” (López, 2022, p. 68). Una de las cuestiones centrales de los debates actuales en el ámbito de las relaciones públicas es el relativo a los puestos directivos (Tench et al., 2015). Según el informe *Global Women in Public Relations* (2023), cuando se trata de ocupar espacios de poder y liderazgo, existe una disparidad muy acusada: los hombres ocupan el 70% de los puestos de alta dirección, mientras que las mujeres el 30% restante. La situación se invierte en los puestos de nivel inicial: las mujeres ocupan el 61% y los hombres el 39% (Waddington, 2024). Además, el 41% de las personas encuestadas considera que las mujeres son promovidas más lentamente que los hombres (Cruz, 2024).

Por su parte, el estudio realizado por la Association for Education in Journalism and Mass

Communication (AEJMC) indica que solo el 30% de los puestos de liderazgo en agencias de relaciones públicas están en manos de mujeres (AEJMC, 2020), lo que evidencia un sesgo sistemático en la progresión profesional y refleja el fenómeno conocido como “techo de cristal”, donde, a pesar de su predominio numérico en la industria, las mujeres enfrentan barreras significativas para alcanzar roles de liderazgo y se encuentran concentradas principalmente en puestos operativos y de media gestión (Place y Vardeman-Winter, 2018; Khalil et al., 2018). Así mismo, Moreno et al. (2022) indican que:

Atendiendo a la distribución por género se observa que, a medida que se alcanzan puestos más altos de jerarquía, el porcentaje de mujeres en esos cargos va descendiendo. De tal forma, en miembros de equipo o consultores existe más del doble de mujeres (22,9%) que de hombres (10,8%), al igual que sucede con la posición de jefes de equipo/jefes de unidad, donde hay una mayoría de mujeres, aunque en ese caso la diferencia entre géneros es menor (hombres 18% y mujeres 21%). Al alcanzar los puestos de dirección, la diferenciación por género es muy significativa: un 71,3% son hombres por un 56,1% de mujeres. Por ende, siete de cada diez hombres que trabajan en comunicación ocupan puestos de dirección (p.15).

En este sentido, Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020) y Grunig et al. (2013) identifican la dificultad para acceder a puestos de poder como el mayor obstáculo que enfrentan las mujeres en las relaciones públicas. Según el Global Women in Public Relations (GWPR) Annual Index 2021, “dos de cada tres profesionales de las Relaciones Públicas en el mundo trabajan en compañías donde el consejo directivo está dominado por hombres” (Sánchez-Martínez, 2022). El Global Women in Public Relations Annual Index 2021 y la red Women in Public Relations de la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) (2024), buscan mostrar “las desigualdades de las mujeres profesionales en el campo de las relaciones públicas” (López, 2022, p. 68). El sesgo de género en los perfiles profesionales de las agencias de relaciones públicas es un problema persistente que limita la diversidad y la equidad en el sector.

Las mujeres en relaciones públicas consideran que hay un techo de cristal en su profesión, lo que impide su ascenso a puestos de alta dirección (Moreno et al., 2022). En relación con los mecanismos que dan lugar al fenómeno del techo de cristal, la mayoría de las investigaciones se enfocan en los sesgos asociados con las promociones internas. Sin embargo, tanto la selección externa como los procesos de contratación también desempeñan un pa-

pel fundamental en la perpetuación de estas barreras (Fernández y Campero, 2017; López, 2022; Martín, 2007). En resumen, los autores coinciden en señalar la necesidad de aumentar la representación femenina en puestos de liderazgo. La ruptura del techo de cristal es la mejor garantía de éxito para la industria (Place y Vanderman, 2017; López, 2022).

Agencias de publicidad

Son numerosos los estudios que ponen de manifiesto que las mujeres se muestran críticas e inconformes respecto de la forma en que se las representa en la publicidad y no perciben avances significativos que superen las desigualdades que imponen los estereotipos negativos y los roles de género tradicionales (Cernuda, 2010; Prestes y Almeida, 2017; Kantar, 2018).

El interés por comprender por qué los contenidos publicitarios no satisfacen a las consumidoras, si bien estas son el 51% de la población mundial y responsables -directa o indirectamente- del 80% de la toma de decisiones de consumo (Pierpaoli, 2013), ha consolidado una línea de investigación que tiene como objetivo el estudio de la paridad de género en los departamentos de las agencias publicitarias, la progresión profesional de las mujeres a cargos de responsabilidad y las tomas de decisiones que afectan a la producción publicitaria. No obstante, hay algunos estudios que demuestran que no existe ninguna relación significativa entre el sexo predominante en los departamentos creativos y el sexismo publicitario (Hernández et al., 2012).

La segregación horizontal existe en la agencia publicitaria. Martín-Laguno y Navarro-Beltrá (2015), apoyan esta afirmación con los datos de sendos estudios transversales realizados en España con un lustro de diferencia. Hombres y mujeres se ubican en departamentos distintos de las agencias publicitarias. Las féminas, mayoritariamente en los de administración, cuentas, investigación-planificación-marketing, y relaciones públicas. Los hombres, en el departamento creativo. Parece, pues, que en la industria publicitaria la distribución de tareas se corresponde con una distribución de roles de género (Martín, 2007).

Es este último departamento, el creativo, el responsable de la generación de ideas que sembrarán campañas y anuncios y, en definitiva, el encargado de los contenidos. Es por esta razón que buena parte de los estudios sobre paridad de género en las agencias de publicidad se ha centrado en analizar las dinámicas específicas de esos departamentos. Múltiples autores señalan que en ellos la proporción entre hombres y mujeres se sitúa alrededor de: 70-80% hombres, 20-30% mujeres (Grow et al., 2012; Windels y Lee, 2012). Cifras que se repiten en otras latitudes, tal y como demuestra el trabajo de Grow y Deng (2014), basado en el estudio de agencias de una cincuentena de países. Estudios más recientes sugieren un incremento

de la presencia femenina de hasta el 40% en los departamentos creativos españoles (Roca et al., 2024), lo que atenúa el desequilibrio. Aun así, la menor presencia femenina impacta en la toma de decisiones sobre la selección y desarrollo de ideas creativas, pero también en la propia estructura organizativa (Acker, 1990) y jerárquica y en la captación de talento.

¿Por qué hay más hombres que mujeres en los departamentos creativos? Las razones que lo explican son diversas: las hay que dependen de aspectos estructurales, pero hay otras que son consecuencia del propio proceso de selección del personal. Así, algunas investigaciones han puesto de manifiesto que los departamentos creativos son similares a un “club de chicos o un vestuario de chicos” (Cuneo, 1997; Broyles y Grow, 2008; Windels y Lee, 2012; Windels et al., 2012) en los que la camaradería masculina (homosociabilidad) (Gregory, 2009) se convierte en una barrera que muchas mujeres no pueden o no quieren cruzar: hipersexualización, humor sobre mujeres, toma de decisiones en espacios ajenos a las oficinas -por ejemplo, yendo de copas por la noche-.

Este conjunto de conductas convierte al departamento creativo en un espacio masculino, con formas de relación y poder eminentemente viriles. Se espera que las mujeres adopten tales conductas para permitirles entrar en ese club, aunque siempre tendrán la consideración de invitadas. En este espacio altamente varonil, las tomas de decisión se aplican bajo un paradigma masculino, de acuerdo con una clara jerarquía de género. Esas decisiones afectan tanto a la selección de ideas creativas (Windels, 2011), como a la asignación de cuentas y también a la captación de talento (Windels y Lee, 2012).

Según los trabajos de Grow et al., (2012), así como Muñoz y Cuéllar (2018) las grandes ideas creativas propuestas por hombres tienen mayor prioridad que las de mujeres. Las oportunidades suelen ser similares cuando se trata de generar ideas, pero en el momento de realizar la selección de aquella que se plasmará en el spot, el género tiende a influir en la elección, siendo predominante la propuesta realizada por creativos masculinos. No obstante, hay investigaciones que demuestran que la elección de una idea creativa depende más de su calidad que del género de quien la firma (Roca et al. 2016).

El género también suele influir en la asignación de cuentas. Buena parte de las investigaciones que se han revisado para este apartado han basado su metodología en entrevistas en profundidad a creativas (Martín, 2007; Broyles y Grow, 2008; Martín-Laguno y Navarro-Beltrá (2015); Mensa, 2015; Mensa y Grow, 2019). Se ha dado voz a estas mujeres que han referido cómo el género se ha asociado a unas cuentas u otras y que, en concreto, tradicionalmente las mujeres han sido excluidas de cuentas del sector del automóvil o de entidades bancarias, por ejemplo.

Pero la jerarquía de género tiene un alto impacto en la selección de talento. Como un pez que se muerde la cola, la responsabilidad de la selección de talento (tanto júnior como sénior) recae en los puestos directivos ocupados mayormente por hombres, que deciden incorporar a otros hombres por razón de lo que la psicología social ha calificado como ‘efecto de similitud’ o ‘atracción por la similitud’ (Michinov y Michinov, 2011). En definitiva, se tiende a buscar personal con el que se sienta cierta afinidad, y compartir el mismo género puede ser un elemento de afinidad. “Los hombres contratan a personas como ellos, es decir, a otros hombres, reforzando la red de viejos amigos” (Broyles y Grow, 2008).

Además de la segregación horizontal, de la que venimos hablando, “en la fuerza laboral de la publicidad hay una segregación vertical, de manera que la mayoría de las mujeres se concentra en los puestos más básicos y sólo un 1% de las trabajadoras ocupa puestos de dirección” (Martín, 2007, p.429). Las mujeres no solo se enfrentan al hecho de ser minoría dentro de los departamentos creativos y en la dirección de las agencias publicitarias, sino que suelen ocupar mayormente puestos de menor responsabilidad (Grow y Deng, 2014). El trabajo de Roca et al. (2024) cifra en un 9% las mujeres que ocupan puestos de directoras generales creativas y en un 14% las que ocupan cargos de directoras creativas ejecutivas. El techo de cristal es una realidad también en la industria publicitaria.

Una menor presencia de mujeres sénior, en puestos que impliquen toma de decisiones, no ayuda a la transmisión de experiencia adquirida a las profesionales en posiciones júnior y, por supuesto, tienen menos capacidad de impacto en las políticas y prácticas de sus organizaciones (Grow y Deng, 2014). Además, la falta de liderazgo femenino supone la pérdida de la capacidad de las mujeres no solo para crear campañas publicitarias, sino también para inspirar, motivar y liderar equipos creativos hacia su máximo potencial (Montes y Roca, 2016).

¿Por qué hay menos mujeres en la cúspide de la jerarquía publicitaria? El trabajo de Mensa y Grow (2019), aunque centrado en las agencias publicitarias mexicanas, sugiere algunas razones que también podrían explicar estas cifras en otros puntos del planeta. Según ambas autoras, las mujeres dejan antes sus carreras y no llegan a ocupar tantos puestos de decisión como los hombres. Las razones de esa deserción pueden ser motivos personales, pero también causas estructurales.

En primer lugar, se plantea el desequilibrio entre trabajo y vida privada. Las mujeres buscan un equilibrio entre ambas esferas, que las rutinas productivas propias de los departamentos creativos no facilitan, especialmente si se tienen hijos. Se confunde la creatividad con un trabajo desorganizado, de últimas horas, de inspiración en cualquier lugar y momento. Confusión que se ve reforzada por la actitud de los anunciantes, que suelen exigir resultados

a las agencias en periodos de tiempo muy breves.

También se pone de manifiesto la desigualdad en el acceso a ascensos y promociones. La misma lógica que aplica en la captación de talento sirve para explicar que las mujeres tengan menores oportunidades de avance profesional, porque éste también depende de la mentalidad y cultura masculina que impera en los departamentos creativos y que ejerce una forma de poder que excluye a la mujer. A este aspecto promocional, debe añadirse la falta de equidad salarial: las mujeres cobran menos que los hombres por hacer el mismo trabajo.

Por último, cabe mencionar la trampa del llamado *pink ghetto*, que también desalienta a las mujeres a seguir su carrera profesional. Como ya hemos comentado, existe una tendencia muy marcada a distribuir según los géneros las cuentas de los anunciantes según el tipo de producto. Así productos de higiene, cosméticos, limpieza del hogar, infantiles, suelen ser cuentas que se asignan a creativas y, en cambio, motor, deportes y banca, a hombres. Si a eso le añadimos que en los concursos creativos -con mayor número de hombres en sus jurados (Roca et al., 2012)- suelen reforzar los productos más “serios”, es decir, los masculinos, las oportunidades de promoción, premios y progreso también son sensiblemente reducidos para las mujeres.

Conclusiones

La nutrida producción bibliográfica revisada en este capítulo demuestra la vigencia del interés por conocer qué sucede con la paridad de género en las profesiones vinculadas a la comunicación estratégica. Los datos aportados en los estudios analizados todavía nos hablan de segregación vertical y horizontal tanto en las agencias de relaciones públicas como las de publicidad, en detrimento de una presencia femenina más numerosa en algunos departamentos y, en especial, en los puestos de liderazgo y toma de decisiones. Aún a pesar de la creciente feminización de estas profesiones, el papel que se le viene reservando a las mujeres sigue siendo subordinado y sujeto a una cultura empresarial muy masculinizada. De esta realidad no escapan ni países con fuerte tradición en la comunicación estratégica, como los anglosajones, ni los de habla hispana, entre ellos España y México.

En consecuencia, las empresas de este sector tienen ante sí un largo camino que recorrer hasta poder garantizar que la paridad y la equidad en sus equipos de trabajo las prepara para la Agenda 2030. Pero, sobre todo, las prepara para asegurar que su presencia en los entornos digitales no va a suponer que sus acciones comunicativas sigan perpetuando estereotipos y roles de género negativos para niñas y mujeres.

Pero no son únicamente las empresas comunicativas las que tienen por delante esta labor. Desde las universidades es imprescindible que se contribuya a fortalecer el liderazgo e iniciativa femeninas, así como también a neutralizar estructuras productivas fuertemente basadas en la homosociabilidad, que excluye a quienes son o se sienten diferentes.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), 139-158. <https://www.jstor.org/stable/189609>.
- Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC). (2020). *Leadership in Public Relations: A Gendered Perspective*. AEJMC.
- Almansa-Martínez, A., y Fernández-Souto, A.B. (2020). Tendencias y retos de las Relaciones Públicas en el ámbito profesional. *Profesional de la Información*, 29 (3). <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/79785>
- Broyles, Sheri J y Grow, Jean M. (2008). Creative women in advertising agencies: why so few “babes in boyland”? *The Journal of Consumer Marketing*, 25(1), 4-6. <https://doi.org/10.1108/07363760810845354>
- Consell de l’Audiovisual de Catalunya. (2023). La publicitat de joguines en plataformes i xarxes socials durant la campanya de Nadal 2022-2023. Informe 2/2023.
- Casero-Ripollés, A. (2015). Estrategias y prácticas comunicativas del activismo político en las redes sociales en España. *Historia y Comunicación Social*, 20 (2), 533-548. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2015.v20.n2.51399
- Cernuda, G. (2010). *Manifiesto sobre Branding y Comunicación en Femenino*. Ellas deciden. Recuperado de <https://ellasdeciden.com/sobre-gemma-cernuda/el-manifiesto-de-gemma-cernuda/>
- Cruz, J. (2024). *Las mujeres en las Relaciones Públicas, el camino por recorrer*. UDLAP. <https://contexto.udlap.mx/las-mujeres-en-las-relaciones-publicas-el-camino-por-recorrer/>
- European Public Relations Education and Research Association. (2024). *Women in Public Rela-*

- tions. EUPRERA. <https://www.euprera.org/women-in-public-relations>
- Fernández, R. M. y Campero, S. (2017). Gender sorting and the glass ceiling in high-tech firms. *ILR Review*, 70(1), 73-104. <https://doi.org/10.1177/0019793916668875>
- Fernández-Gómez, J. D. y Gordillo-Rodríguez, M. T. (2015). Aproximación teórica al branding relacional: de las teorías de Fournier a las brand communities. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(1), 131-152. <http://mediterraneacomunicacion.org/>. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.1.08>
- Forti, S. (2022). Posverdad, fake news y extrema derecha contra la democracia. *Nueva Sociedad*, 298.
- Global Women in Public Relations. (2021). Global Women in Public Relations *Annual Index 2021*. GWPR. <https://globalwpr.com/annual-index/>
- Global Women in Public Relations. (2023). Global Women in Public Relations *Annual Index 2023*. GWPR. <https://globalwpr.com/annual-index/>
- Gregory, R. M. (2009). Inside the Locker Room: Male Homosociability in the Advertising Industry. *Gender, Work & Organization*, 16 (3), 323–347.
- Grow, J. M., Roca, D. y Broyles, S. J. (2012). Vanishing acts: Creative women in Spain and the United States. *International Journal of Advertising*, 31(3), 657-677. <https://doi.org/10.2501/IJA-31-3-657-679>
- Grow, J. M., & Deng, T. (2014). Sex Segregation in Advertising Creative Departments Across the Globe. *Advertising & Society Review*, 14(4), 65-78. <https://doi.org/10.1353/asr.2014.0003>
- Grunig, L. A., Hon, L. C., y Toth, E. L. (2013). Women in public relations: How gender influences practice. Routledge.
- Hernández-Ruiz, A., Martín, M. y Beléndez, M. (2012). La representación de la mujer en publicidad: (des)igualdad cuantitativa y cualitativa en la creatividad española. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18(1), 521-530. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40931
- Kantar (2018). *What Women Want? An exploration of 100 years of marketing to women*. Kantar.

<https://es.kantar.com/empresas/marcas/2018/noviembre-2018-estudio-kantar-what-women-want/>

Kantar (2019). *AdReaction: Getting Gender Right*. Kantar. https://www.millwardbrown.com/Documents/Reports/getting_gender_right/default.aspx?access=y

Khalil Tolosa, N., Fuentes Lara, C., y Verhoeven, P. (2018). Las mujeres comunicadoras y relacionistas públicas en Costa Rica. Una aproximación a su perfil profesional. *ComHumanitas*, 9(2), 51–65. <https://doi.org/10.31207/rch.v9i2.165>

López del Castillo-Wilderbeek, F. L. (2022). Visibilidad de las mujeres en el sector de la comunicación. Análisis de las entrevistas en Dircomfidencial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12 (24), 65-84. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.7900>

Martín Llaguno, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 2(22), 429-452.

Martín-Llaguno, M. y Navarro-Beltrá, M. (2015). La segregación vertical y horizontal en las agencias de publicidad antes y después de la ley de igualdad de mujeres y hombres. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150. 113-150. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.113>)

Marzal-Felici, J. y Casero-Ripollés, A. (2022). El desarrollo de nuevas narrativas y formatos en el campo de la comunicación. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. 24. 11-16. <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.6753>.

Mensa Torras, M. (2015). Pocas pero no solas: las mujeres creativas en la publicidad peruana. *Questiones Publicitarias*. 20. 17-30.

Mensa, M. y Grow, J. (2019) Women Creatives and Machismo in Mexican Advertising: Challenging Barriers to Success. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*. 107. 27-53. <https://doi.org/10.32992/erlacs.10359>

Michinov, E., & Michinov, N. (2011). Social Comparison Orientation Moderates the Effects of Group Membership on the Similarity-Attraction Relationship. *The Journal of Social Psychology*, 151(6), 754–766. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.522619>

Montes, C., & Roca, D. (2016). El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria. *Cuadernos.info*, 39, 113–131. <https://doi.org/10.7764/cdi.39.1039>

- Moreno, A., Fuentes-Lara, C. y Khalil, N. (2022). Brechas y oportunidades de género en la dirección de la comunicación en España. *Palabra Clave*, 25(3), e2535. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.5>
- Muñoz, O. y Cuellar, J.M. (2018) *Publicidad con sentido social*. Amorrortu.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Peña Fernández, S. Lazkano Arrillaga, I. y Larrondo Ureta, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital. *Andamios*, 16 (40). 351-372. *Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de la Ciudad de México*. DOI: <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.710>
- Pérez Oliva, M. (2023, 30 de enero): La publicidad sexista se cuela por las redes. *El País*.
- Pérez-Ugena Coromina, M. (2024). Sesgo de género (en IA). *Eunomía. Revista en cultura de la legalidad*. 26. 311-330. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2024.8515>
- Pierpaoli, A. (2013). *Maltratadas por el marketing: hacia un marketing inclusivo de hombres y mujeres*. Ugerman Editor.
- Place, K. R. y Vardeman-Winter, J. (2018). Where Are the Women? An Examination of Research on Women and Leadership in Public Relations. *Public Relations Review* 44(1), 165–173.
- Prestes, G. H., y Almeida, I., (2017). Femvertising: empoderamento feminino na publicidade contemporânea. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, XXII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 1-15.
- Roca Correa, D. Alegre Rodríguez, I. y Pueyo Ayhan, N. (2021). The Absence of Creative Women as Judges in Advertising Awards: a Case Study of El Sol (1998-2008). *Tripodos*. 31. 143–157. https://tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/4
- Roca, D. Tena, D. Lázaro, P. y González. A. (2016). Is there gender bias when creative directors judge advertising? Name cue effect in ad evaluation. *International Journal of Advertising*, 35(6), 1008-1023. <https://doi.org/10.1080/02650487.2015.1128868>
- Roca, D. Chalá-Mejía, P. y Suárez, A. (2024). The glass ceiling effect in Spanish advertising creative departments. *Communication & Society*, 37(2), 143-158. <https://doi.org/10.15581/003.37.2.143-158>
- Sánchez-Martínez, K. (2022). Las mujeres en la industria de la comunicación. La penúltima casa. <https://>

lapenultimacasa.com/mujeres-en-la-industria-de-la%20comunicacion/#Brechas_de_genero_en_el_lugar_de_trabajo_Como_afectan_a_la_comunicacion

- Sequeira Rovira, P. (2023). Ideología de género en las redes sociales. Análisis de memes para entender el fenómeno. *Comunicación*, 32(1), 5-22. <https://dx.doi.org/10.18845/rc.v32i44.6787>
- Shein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25 (2). 3-16.
- Tench, R., y Topić, M. (2017). One Step Forward, Two Steps Back? An Analysis of European PR Practitioners' Views on the Position of Women in the PR Industry (2009-2015). *Current Politics and Economics of Europe*, 28(1). <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3577/>
- Waddington, S. (2024). *The privileged role of men working in public relations*. WADDS. <https://wadds.co.uk/blog/2024/2/1/cipr-pr-population-report#:~:text=It%20reported%20that%20women%20accounted,and%20men%20accounted%20for%2058%25>.
- Windels, K. (2011): What's in a Number? Minority Status and Implications for Creative Professionals. *Creativity Research Journal*, 23 (4), 321–29. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.621820>
- Windels, K., y Lee, W.-N. (2012). The construction of gender and creativity in advertising creative departments. *Gender in Management*, 27(8), 502–519. <https://doi.org/10.1108/17542411211279706>
- Windels, K., Lee, W. N. y Yeh, Y. (2010). Does the creative boys' club begin in the classroom? *Journal of Advertising Education*, 14(2), 15-24. <https://doi.org/10.1177/109804821001400206>

LAS HABILIDADES COMUNICACIONALES DEL LÍDER EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

*Patricia Durán Bravo*¹⁴

*María Dolores Lozano Gutiérrez*¹⁵

Resumen

La Inteligencia Artificial plantea cambios organizacionales profundos, en este capítulo se presenta un estudio documental exploratorio, a partir de un análisis bibliométrico y de contenido, para identificar convergencias en el abordaje de las habilidades comunicacionales de los líderes. Los resultados evidencian un enfoque funcionalista en la Dimensión Estructural, así como la priorización de las habilidades blandas en la Dimensión Relacional y una visión gerencial sistémica en la Dimensión Integradora, como habilidades necesarias para gestionar equipos de trabajo ágilmente adaptables. Adicionalmente se identifica una nueva dimensión: la digital.

Palabras clave: sociedad digital justa, liderazgo, habilidades comunicacionales, inteligencia artificial, humanismo.

¹⁴ Académica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

¹⁵ Académica de la Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla.

Introducción

La irrupción de la Cuarta Revolución Industrial ha transformado los procesos productivos y ha configurado nuevos patrones de socialización en las organizaciones, por lo que, se ha modificado la forma en la que interactúan los miembros del sistema organizacional. En particular, la Inteligencia Artificial (en adelante, IA) ha cambiado la manera en que se vive y se trabaja (Trenerry, Chng, Wang, Suhaila, Lim, Lu y Oh, 2021), ejemplo de ello son los nuevos tipos de habilidades y formas de trabajo (Fouda, 2020) incluido el trabajo parcial y remoto (De Villiers, 2021). Por lo que, es importante analizar las nuevas rutinas digitales y formas organizativas (Volberda, Khanagha, Baden-Fuller, Mihalache y Birkinshaw, 2021) machine learning, advanced artificial intelligence (AI, además, de los cambios profundos en la estrategia, estructura y procesos organizacionales para lograr la competitividad (Trenerry et al., 2021).

En este contexto, los líderes organizacionales continúan siendo esenciales para fomentar el cambio y la exitosa adopción de la IA de manera ágil y responsable (Fouda, 2020; Trenerry et al., 2021; De Villiers, 2021). Por lo tanto, es necesario cuestionar las habilidades que deberá desarrollar el líder, para dar respuesta a las grandes problemáticas organizacionales en la era de la IA, que van desde, la brecha en la alfabetización digital, la gestión de equipos en el trabajo remoto, la ética y la equidad, hasta la competitividad y la innovación tecnológica. Para ello, se retoma el Modelo ERI (Lozano Gutiérrez y Durán Bravo, 2023) a conceptual model that integrates the strategic components of communication and leadership to strengthen the organizational culture based on teamwork is proposed, includes three dimensions: 1 que concibe las habilidades comunicacionales del líder como un factor mediador en la cultura organizacional, y que configura el espíritu de equipo y el sentido de comunidad, activos intangibles necesarios para lograr la convivencia humanista, equilibrada y justa que demandan los entornos organizacionales en la era de la Inteligencia Artificial.

Se presenta un estudio mixto, de alcance exploratorio y de tipo documental, en las bases de datos: *Scopus*, *Web of Science* (2018-2024) así como, *Redalyc*, *Dialnet* y *Scielo* (2007-2023), con un análisis bibliométrico y de contenido con el objetivo de identificar las convergencias en la literatura científica y académica de las habilidades comunicacionales del líder, para determinar su pertinencia en los entornos organizacionales en la era de la IA.

La Inteligencia Artificial en las organizaciones

Actualmente, la IA se utiliza en el 52% de las empresas estadounidenses para la modernización de sistemas, toma de decisiones y transformación del negocio según la consultora *Pricewaterhouse Coopers* (PWC, 2022). Para efectos de este estudio, se adopta la definición de IA de la Comisión Europea que la define como:

Sistemas que actúan en la dimensión física o digital mediante la percepción de su entorno a través de la obtención de datos, la interpretación de los datos estructurados o no estructurados que recopilan, el razonamiento sobre el conocimiento o el procesamiento de la información derivados de esos datos, y decidiendo la acción o acciones óptimas que deben llevar a cabo para lograr el objetivo establecido (European Commission, 2020, p.8).

Estos sistemas son herramientas de procesamientos de datos, que descubren patrones y toman decisiones, a una escala y velocidad superior a los humanos. Sin embargo, es necesario visualizar que el crecimiento estratégico de las organizaciones no puede basarse, únicamente en algoritmos, es importante integrar otros componentes sociales, culturales y emocionales para lograr configurar espacios de aprendizaje, legitimidad e inteligencia colectiva en las organizaciones. Al respecto, Hintze (2016) señala que, la riqueza de la inteligencia humana radica en su capacidad para tomar decisiones, basada en múltiples dimensiones, que provienen de sus experiencias previas, además de la memorización y la relación de datos.

La encuesta global 2023 de la agencia McKinsey que se aplicó a 1,684 participantes de todos los niveles jerárquicos, de diferentes sectores productivos y en los cinco continentes del mundo, confirma un crecimiento significativo de la IA en las organizaciones: un tercio de las organizaciones utilizan la IA con regularidad en al menos una función empresarial; casi una cuarta parte de los ejecutivos de alto nivel utilizan herramientas de IA de generación para el trabajo; y el 40 por ciento de los encuestados dice que sus organizaciones aumentarán su inversión en IA en general (McKinsey, 2023). A pesar de ello, la Organización Internacional del Trabajo considera que existe un lento ajuste del mercado laboral, ya que, a pesar de este progreso tecnológico no han mejorado los estándares de niveles de vida ni el crecimiento de la productividad (Kampert, Tobin, Horne, Feist, Ernst y Sánchez Martínez, 2024).

Las competencias digitales en una sociedad digital justa

En 2012 aparecen los sistemas de IA (Wright, 2019), desde entonces, se han adoptado en diversos ámbitos y procesos productivos, por lo que, las competencias digitales se han convertido en un factor prioritario para la competitividad de las organizaciones. Al respecto, la Unión Europea en el *Plan de Acción de Educación Digital (2021-2027)* destaca la importancia de asegurar: el aprendizaje y la innovación con una decidida vocación social que garantice la cohesión de la comunidad (Vuorikari, Kluzer, y Punie, 2022). Adicionalmente, en el *Marco Europeo de Competencias Digitales para la ciudadanía Digcomp 2.2*, se proponen como prioridades para lograr una sociedad digital crítica y justa: la alfabetización informacional, creación de contenido digital, ciberseguridad, la resolución de problemas, comunicación y colaboración *on line*. (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2019, p.10).

Además la *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO, 2022), presenta el primer marco normativo sobre la ética de la IA, adoptado por 193 países en el mundo, en el que invita a los gobiernos a impulsar políticas públicas en torno a: la libertad de expresión, acceso a la información, el pensamiento crítico y el desarrollo de competencias digitales; a nivel educativo hace un llamado para la actualización de programas educativos que se orienten a competencias como: comunicación, pensamiento crítico, trabajo en equipo y empatía; a nivel laboral, convoca a las organizaciones a reducir la brecha en las competencias digitales en sus empleados con capacitación para garantizar una transición equitativa, además de asegurar la competitividad justa en los mercados y la protección de los consumidores.

Habilidades comunicacionales del líder

El líder es una figura fundamental para la competitividad de las organizaciones, ya que, es el responsable de generar la coordinación, el aprendizaje organizacional y la innovación con la participación de las personas en torno a un objetivo común. El liderazgo es una temática que ha despertado el interés de múltiples autores e investigadores, en este estudio se aborda a partir del liderazgo transformacional entendido como, un proceso de apoyo mutuo entre líderes y seguidores para alcanzar equilibrio entre la equidad, la motivación y la competitividad, considerando cuatro dimensiones: Influencia idealizada, inspiración visionaria, consideración individual y estimulación intelectual (Bass y Riggio, 2005; Burns, 1978).

Por lo que, se concibe al líder como un facilitador de un proceso dual que incluye: el desarrollo humano de todos los integrantes del equipo, así como, el logro de los objetivos organizacionales; para ello, se requieren valores personales, competencias profesionales ya sea tecnológicas o gerenciales, además de habilidades comunicacionales y capacidad de so-

cialización (Raeburn, 2024).

Este estudio se centra en las habilidades comunicacionales del líder, que para la *American Psychological Association* las habilidades son las capacidades para ejecutar una actividad con destreza, desarrolladas por medio de la práctica, la experiencia y el aprendizaje (APA, 2022). Además, el énfasis del análisis gira en torno de las habilidades comunicacionales. Para Jesús Galindo Cáceres (2005), el carácter comunicacional se refiere al conjunto de procesos, estructuras, contenidos y prácticas sociales que posibilitan la interacción simbólica y el flujo de información entre los individuos y los grupos en una sociedad; por lo que, desde este enfoque, las habilidades comunicacionales del líder inciden de manera dialógica, por una parte en la estructuración de la dinámica social de la organización, y por otra en la configuración de factores contextuales, culturales y tecnológicos del entorno social.

Como marco conceptual de esta investigación se considera el Modelo ERI (Lozano Gutiérrez y Durán Bravo, 2023), donde las habilidades comunicacionales de los líderes se desarrollan a partir de las siguientes dimensiones:

1) La Dimensión Estructural (Leana y Pil, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998) “rather than focus on the causes and consequences of market failure. Typically, researchers see such organizational advantage as accruing from the particular capabilities organizations have for creating and sharing knowledge. In this article we seek to contribute to this body of work by developing the following arguments: (1 se relaciona con la capacidad del líder para crear las condiciones que permitan el flujo de la información de forma completa, clara y oportuna en la organización, así como para formar a los colaboradores para que hagan uso de la información en sus tareas diarias. Esta dimensión se ejecuta en la coordinación de tareas, el fomento del aprendizaje individual y la generación de responsabilidad, y como consecuencia, se propician conexiones y seguridad entre los miembros de la organización para realizar las tareas asignadas.

2) La Dimensión Relacional (Leana y Pil, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998) “rather than focus on the causes and consequences of market failure. Typically, researchers see such organizational advantage as accruing from the particular capabilities organizations have for creating and sharing knowledge. In this article we seek to contribute to this body of work by developing the following arguments: (1 tiene que ver con la capacidad para generar interacción y relaciones entre los colaboradores a través de la motivación, la escucha y el diálogo. Esta dimensión contribuye a forjar confianza entre los miembros de la organización, tanto entre pares como entre líder-colaborador, sustentada en la cotidianidad de las relaciones humanas incluyendo las habilidades blandas y el componente ético.

3) La Dimensión Integradora alude a la capacidad del líder para armonizar y articular los esfuerzos individuales y grupales en torno a un beneficio común. Esta dimensión se enfoca en la formación de una comunidad en participación orientada a los propósitos organizacionales (Lozano Gutiérrez, 2019) caracterizada por un ecosistema que propicia el trabajo en equipo, aprendizaje compartido y la inteligencia colectiva. Así, el Modelo ERI propone a un líder capaz de inspirar a los integrantes de la organización para lograr los propósitos organizacionales, por medio de un ecosistema informativo de calidad, una visión compartida y la participación comprometida de todos los integrantes del equipo de trabajo. Desde esta perspectiva, cada una de las dimensiones se encuentra influida y a la vez influye en la cultura organizacional (Lozano Gutiérrez y Durán Bravo, 2023). Las habilidades comunicacionales son valiosas en entornos laborales que incorporan IA, ya que ayudan a facilitar la comprensión, la colaboración y la integración efectiva de la tecnología en los entornos laborales con una cosmovisión humanista con alto sentido social.

Metodología

El estudio se desarrolla a partir de un enfoque mixto, de alcance exploratorio y de tipo documental, en las bases de datos: *Scopus*, *Web of Science*, así como, *Redalyc*, *Dialnet* y *Scielo*, con un análisis cuantitativo bibliométrico (Patel, Goodell, Oriani, Paltrinieri y Yarovaya, 2022) covering 260 articles from 1981 to 2021. Our review consists of quantitative analysis of bibliometric citations concomitant with qualitative analysis of content, towards a goal of identifying primary research streams and proposing directions for future research. We identify five research groups: (1) un análisis de contenido cualitativo (Hoey, 1991). El diseño metodológico se desarrolló en cuatro fases: selección de documentos (PRISMA), análisis bibliométrico (*VosViewer*), análisis de contenido (*Atlas.ti*) y la configuración de las inferencias sobre la interrogante que dio origen a esta investigación: ¿Cuáles son las convergencias en la literatura científica y académica sobre las habilidades comunicacionales del líder en la era de la IA?

Fase 1: Selección de documentos

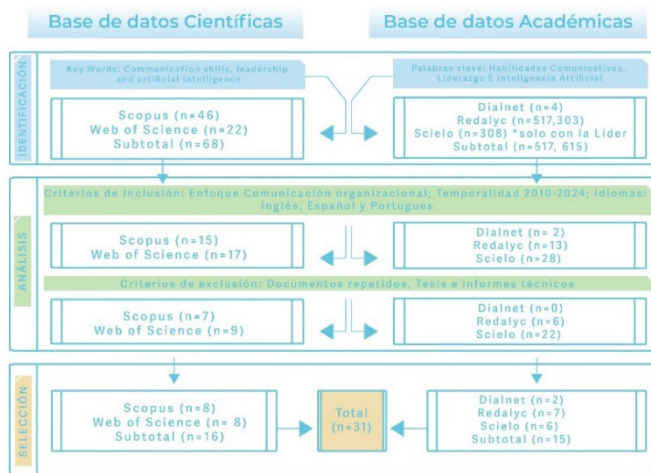
Se determinó la revisión de cinco repositorios con diversas características para tener un alcance amplio, considerando como criterios de inclusión: Alcance internacional y regional, países e idioma (Tabla 1).

Tabla 1. Bases de datos

Base de datos	Categoría	Sede	Propósito
Scopus	Científica	Ámsterdam, Países Bajos	base de datos multidisciplinaria y contiene revistas científicas indexadas, conferencias, libros.
Web of Science	Científica	Filadelfia, Estados Unidos	plataforma de acceso a literatura científica importante para el seguimiento de tendencias de investigación.
Redalyc	Académica	UAEM, México	plataforma de acceso abierto que se centra en la producción científica y académica.
Dialnet	Académica	Universidad de La Rioja, en Logroño, España	plataforma que contiene una amplia colección de artículos, libros, tesis y otros documentos académicos.
Scielo	Académica	América Latina, el Caribe, España y Portugal	biblioteca electrónica online que proporciona acceso abierto a una amplia gama de revistas científicas principalmente de la región América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Para el proceso de selección de documentos, se utilizó la metodología de elementos de informes preferidos para revisión sistemática y meta-análisis, por sus siglas en inglés *PRISMA* (*Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis*). La metodología incluye los siguientes elementos: los criterios de elegibilidad (enfoque en comunicación organizacional), las fuentes de información (base de datos científicas y académicas), la estrategia de búsqueda (palabras claves, en idioma inglés, español y portugués y con temporalidad de 2007 al 2024), y el proceso de selección de los estudios (exclusión de documentos repetidos); finalmente, se realizó el proceso de extracción y listado de datos (Patel et al., 2022) covering 260 articles from 1981 to 2021. Our review consists of quantitative analysis of bibliometric citations concomitant with qualitative analysis of content, towards a goal of identifying primary research streams and proposing directions for future research. We identify five research groups: (1. En la Figura 1 se muestra el proceso que dio como resultado 31 documentos base para ser analizados en la siguiente fase.

Figura 1. Diagrama PRISMA



En la Tabla 2 y 3 se enlistan los 31 documentos seleccionados para el análisis.

Tabla 2. Base de datos científicas

BASES DE DATOS CIENTÍFICAS					
No	PAÍS	ARTÍCULO	AUTOR	REVISTA	AÑO
1	Estados Unidos	Anticipating and Training the Physician of the Future: The Importance of Caring in an Age of Artificial Intelligence	Chalabone Johnston	Academic Medicine	2018
2	Estados Unidos	Designing Adaptive Instruction for Teams: a Meta-Analysis	Gottlieb, Burke, Galas, Sinatra, Johnston y Gilbert	International Journal of Artificial Intelligence in Education	2018
3	Reino Unido	Teaching the pony n ew tricks: competences for specialists in laboratory medicine to meet the challenges of disruptive innovation	Wieringa	Clinical Chemistry and Laboratory Medicine	2019
4	Egipto	Impact of the Fourth Industrial Revolution on the Development of Scientific Research in the Field of Agricultural Engineering in Egypt and Arab World	Fouad	Scientific Papers Series: Management, Economic, Engineering in Agriculture and Rural Development	2020
5	Malasia y Reino Unido	Artificial intelligence and soft skills in radiation oncology: Data versus wisdom	Boon, Lim, Yap, Au Yong y Boon	Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences (JMIRS)	2020
6	Singapur	Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors	Tanwary, Chung, Wang, Suhaila Sun, Lin, Yu Lu y Ho Oh	Frontiers in Psychology	2021
7	India y Suecia	Mitigating Burnout in an Oncological Unit: A Scoping Review	Omoharaj Abbi, Herawan, Elmsat, Yousef, Almqvist y Måhlén	Frontiers in Public Health	2021
8	Alemania	Change Management Successfully Shaping Change Processes - Mobilizing Employees: Vision, Communication, Participation, Qualification	Grobenberg y Hebel	Springer	2022
9	Noruega	The Knowledge work of the Future and the Future of Knowledge work	Jervaker y Olaisen	Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management	2022
10	Estados Unidos y Alemania	Competence Needs of Business Professionals in the AI Age: Chauder and Communication Lead the Way	Cardon, Feldmann, Logemann, Heldewald, Alitz y Swartz	Business and Professional Communication Quarterly	2023
11	Estados Unidos	The Adoption and Implementation of Artificial Intelligence Chatbots in Public Organizations: Evidence from U.S. State Governments	Chen, Gasco-Hernández y Estève	American Review of Public Administration	2023
12	Estados Unidos	Knowledge and Attitudes toward an Artificial Intelligence-Based Fidelity Measurement in Cognitive Behavioral Therapy Supervision	Creed, Kuo, Cole, Reich, Thomas, O'Connor, Insel, Winch, Nayanar y Atkins	Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research	2023
13	Estados Unidos	Requirements, expectations, challenges and opportunities associated with training the next generation of pharmacometricians	Schmidt, Vormediano, Cristofolini, Kim, Lin, Moraes, Azemido, Ocali, Leuenberger, Brown, Jin, Musante, Tannenbaum y Wang	CPT: Pharmacometrics & Systems Pharmacology	2023
14	Canadá y Malasia	A Conceptual Curriculum Design Approach for Educating Engineers of and for the Future	Ramaswamy, Mahdi y Koushki	Indonesian Journal of Science and Technology	2023
15	Estados Unidos	A Novel Interdepartmental Approach to Teach Cross-Functional Collaboration in Software Engineering	Roy Thackray y Susan L. Thackray	AGEE Annual Conference & Exposition Proceedings	2023
16	Malasia	Factors Influencing Emerging Competencies Among Professional Accountants in the Cyber Era: Malaysian Evidence	Zainuddin, Ahmad, Eshwari, L.M.F., Yusof y Sulaiman	Management and Accounting Review	2023

Tabla 3. Base de datos académicas

BASES DE DATOS ACADEMICAS					
No	PAÍS	ARTÍCULO	AUTOR	REVISTA	AÑO
1	Colombia	Inteligencia emocional en las organizaciones Educativas	Vazquez de la Hoz	Psicogente	2007
2	México	Habilidades Comunicativas del Líder en Universidades privadas y su relación con la Programación Neurolingüística	Batista y Romero	Laurus	2007
3	Brasil	Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem	Trevizan, Melo, Antonietto	Revista Latinoamericana de Enfermería	2010
4	Brasil	Uma Aproximação entre liderança transformaciona e teoria da ação comunicativa	Vizeu	RAM. Revista Administración Mackenzi	2011
5	Venezuela	La competencia comunicativa un elemento clave para las organizaciones	Bermudez y González	Qourum Académico	2011
6	Brasil	Las prioridades axiológicas del líder auténtico: un estudio sobre valores y liderazgo	Sobral y Gimba	RAM. Revista de administración Mackenzie	2012
7	Venezuela	Visión prospectiva del líder creativo en las organizaciones educativas inteligentes	Guerra, Sansevero y Balbina	Laurus	2013
8	Brasil	Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local	Merighi, Lima, Albuquerque, y Ormedo	Interações (campo Grande)	2013
9	Brasil	Perfil de liderança y tendencias en una empresa brasileña líder a nivel mundial	Oliveira, Possamai y Valentina	Production	2015
10	Venezuela	Habilidades comunicativas de los líderes políticos del estado Zulia	Bermudez, Flores y Para	Qourum Académico	2019
11	España	Liderazgo femenino ante la cuarta revolución industrial	Ferreiro Regueiro	Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social	2019
12	Colombia	Subjetividades e inteligencia artificial: desafios para 'o humano'	Barríos, Díaz y Guerra	Veritas. Revista de Filosofía y Teología	2020
13	Brasil	El impacto del modelo de gestión en el liderazgo del director: el caso portugués	Carvalho, Delgado y Diogo	Revista Brasileira de Educação	2021
14	Ecuador	Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal	Fajardo	Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional,	2023
15	Brasil	Mujeres y carreras directivas: la construcción de la identidad líder en un entorno corporativo masculino	Figueredo y Cavazotte	Cuadernos EBAPE BR	2023

Fase 2: Análisis bibliométrico

Se realizó el análisis bibliométrico utilizando el *software* VOSViewer (Noor, Guo, Shah, Nawaz y Butt, 2020) que genera mapas para comprender la estructura, el desarrollo y la evolución de un campo de investigación (Cobo, López-Herrera, Herrera-Viedma y Herrera, 2012; Noyons, Moed y Luwel, 1999). En el mapeo científico, se generaron redes bibliométricas de palabras clave que se vincularon mediante un análisis de co-ocurrencia que conduce a subtemas (Caillon, Courtial, Turner y Bauin, 1983) por lo que se trata de un análisis cuantitativo (Oladinrin, Arif, Rana y Gyoh, 2022). Se incluyeron los siguientes elementos: título, palabras clave, resumen, lugar y fecha de publicación. Para este análisis se decidió incluir todos los documentos generados de la búsqueda inicial para tener una mayor representatividad.

Fase 3: Análisis de contenido

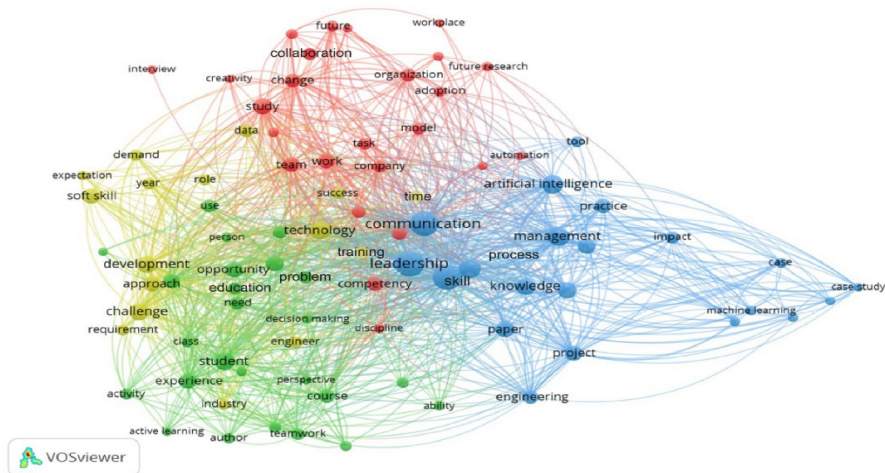
Se utilizó el *software* de análisis cualitativo *Atlas.ti*, para procesar los 31 artículos seleccionados con la metodología PRISMA (Figura 1), en el que, se distinguieron las categorías léxicas (Hoey, 1991) o códigos más significativos, y se agruparon de acuerdo con las dimensiones de las habilidades comunicacionales del líder propuestas en el Modelo ERI (Lozano Gutiérrez y Durán Bravo, 2023).

El proceso de codificación se realizó utilizando la herramienta de IA del *Atlas.ti* para identificar los subcódigos relevantes, y que, ayudarán a visualizar patrones y relaciones dentro de los datos que darán fundamento a las inferencias (Hoey, 1991).

Resultados:

Mapa de co-ocurrencia Base de datos *Scopus*: La búsqueda inicial arrojó 46 documentos. El mapa muestra los términos que aparecen en el título y el resumen de los textos muestra una mayor densidad en el clúster de color azul agrupando publicaciones en torno al impacto de la IA en la gestión, el conocimiento y los procesos. El clúster amarillo aborda las publicaciones en torno al desafío que representan estas tecnologías en términos de desarrollo y requerimiento de habilidades blandas. El clúster rojo agrupa las publicaciones orientadas a los cambios relacionados con la IA, tales como, las competencias, el trabajo en equipo, la adopción, la capacitación y la creatividad. Finalmente, el clúster verde agrupa las publicaciones relacionadas con la necesidad de incorporar en la educación el aprendizaje activo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el aprovechamiento de las oportunidades y la resolución de problemas (Figura 2).

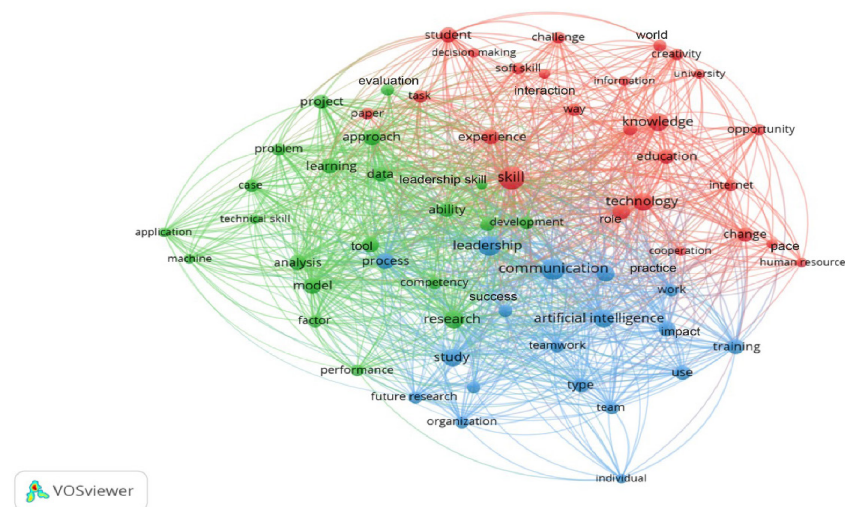
Figura 2. Mapa de co-ocurrencias de términos base de datos Scopus



Nota: Número de ocurrencias mínimas de un término = 4 de un total de 1,682 términos, 82 cumplieron el criterio. *Network Visualization VosViewer.*

Mapa de co-ocurrencia Base de datos *Web of Science*: La búsqueda inicial arrojó 22 documentos. El mapa de co-ocurrencia de los términos que aparecen en el título y en el resumen presenta una mayor densidad en el clúster de color rojo agrupando publicaciones en torno a la necesidad de incorporar en la educación la interacción, el recurso humano, la cooperación, el cambio, las habilidades blandas, la toma de decisiones. El clúster verde conceptualiza las habilidades técnicas tales como el análisis, la investigación, el desarrollo, el aprendizaje, las competencias, la aplicación. Finalmente, el clúster azul agrupa las publicaciones relacionadas con la práctica, los procesos, el trabajo en equipo, la organización y la capacitación (Figura 3).

Figura 3. Mapa de co-ocurrencias base de datos Web of Science



Nota: Número de ocurrencias mínimas de un término = 3 de un total de 1,052 términos, 64 cumplieron el criterio. *Network Visualization VosViewer.*

Análisis de contenido

En la Tabla 4 se muestran los Códigos (H) que corresponden a las dimensiones del Modelo ERI (Lozano Gutiérrez y Durán Bravo, 2023), y para identificar la relación con la IA se agregó la dimensión digital.

Tabla 4. Códigos y subcódigos del análisis cualitativo

CÓDIGO	SUB-CÓDIGO	CÓDIGO	SUB-CÓDIGO
H1 ESTRUCTURALES	Aprendizaje		Alto desempeño
	Autenticidad		Autoridad
	Capacitación		Coordinación
	Cohesión de equipos		Delegación
	Comunicar		Disposición
	Gestión del talento humano		Empoderamiento
	Trabajo a distancia		Iniciativa
			Micro gerencia
	Armonía colectiva		Poder personal (expertise)
	Carisma		Poder Posicional
	Compromiso		Resolución de problemas
	Confianza		Toma de decisiones
	Empatía		Visión Compartida
	Espíritu de equipo		Visión de futuro
	Ética		Visión estratégica
	Flexibilidad		
	Inspiración		Automatización de tareas operativas
	Relaciones humanas		Colaboración digital
	Relaciones interpersonales		Comunicación digital
	Responsabilidad		Gestión de Información
	Tenacidad		Plataformas colaborativas
	Valores personales		

Los resultados muestran las dimensiones con mayor cantidad de subcódigos H2Relacional (14), y H3Integradora (15), seguidas de la H1Estructural (7), H4 Digital (5). La dimensión más representativa fue H2Relacional con 37%, esto significa repeticiones en torno a: armonía colectiva, espíritu de equipo, confianza, empatía y relaciones humanas. En contraste, la dimensión menos significativa fue H4Digital con un 13%, esto significa escasas repeticiones sobre tópicos como: automatización, colaboración digital y gestión de la información.

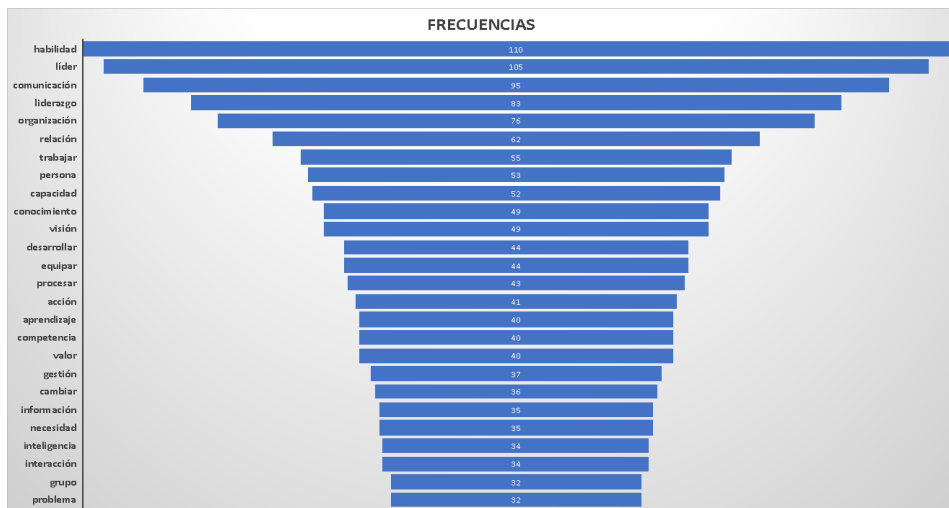
Además, se elaboró una nube de conceptos en *Atlas.ti*, que se muestra en la Figura 4, para visualizar gráficamente los conceptos con frecuencia relativa superior a 20. En este caso se destacan las palabras relacionadas con la temática objetivo: habilidades comunicacionales del líder en organizaciones en la era de la IA; así como la convergencia en los conceptos de apoyo: valor, inteligencia, visión, aprendizaje, cambio, interacción, información, desarrollo, equipo, conocimiento, competencia y persona.

Figura 4. Nube de Conceptos



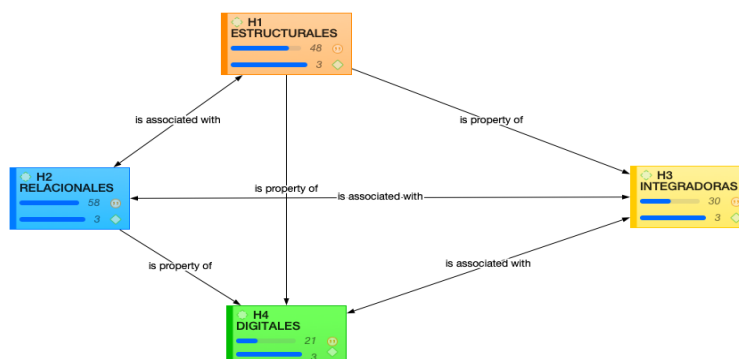
Posteriormente, se calculó la frecuencia de los sub-códigos en el conjunto de datos. En la Figura 5 se identifican en los cuatro primeros niveles las palabras claves, lo que comprueba que los documentos analizados abordan la temática objetivo. En un segundo nivel se identifican el siguiente grupo de convergencias: organización, relación, trabajo, persona, capacidad, conocimiento y visión.

Figura 5 Frecuencia de Conceptos



Finalmente, se establecieron las relaciones entre códigos o conceptos mediante la creación de redes semánticas. En la Figura 6 se muestra cómo están conectados los diferentes elementos del análisis que revelan patrones subyacentes en los datos, se identificó una relación densa y cercana entre la dimensión H1 Estructural (nodo color naranja) y las dimensiones H2 Relacional (nodo color azul); además, se muestra una relación entre la dimensión H2 Relacional y la dimensión H3 Integradora (nodo color amarillo). Se identificó una relación débil entre la dimensión H4 Digital (nodo color verde) con las otras dimensiones.

Figura 6. Redes Semánticas



Dimensión digital

Sobre la dimensión digital los resultados giran en torno al manejo de herramientas tecnológicas que apoyen las dinámicas de trabajo colaborativo *offline* y *online*. En términos de generación de contenidos se aborda el caso de los *chatbots*, la necesidad de redactar en lenguaje amigable las respuestas (Chen, Gascó-Hernandez, y Esteve, 2023) y de adaptar la redacción y la complejidad de sus mensajes hacia la audiencia (Schmidt, Vozmediano, Cristofolletti, Kim, Lin, De Moraes, Azeredo, Cicali, Leuenberger, Brown, Jin, Musante, Tannenbaum, y Wang, 2023) así mismo se hace mención de la comunicación *interagente* (humanos, IA, robots, máquinas inteligentes). Por lo que se requerirán varias formas de alfabetización: uso de narrativas (orales, escritas, iconográficas); complejidad en el uso de procesos *transmedia*: entornos *offline*, *online*, híbridos; virtuales (ciber espacio, metaverso, realidad aumentada); y la colaboración en toda la cadena de suministro que demandarán articulación entre varias plataformas

interagentes (De Villiers, 2021) orientadas a la optimización en la gestión y toma de decisiones.

Conclusiones

El ecosistema organizacional se encuentra inmerso en una transformación profunda debido a la inserción de la IA, por ello, debe contar con estructuras organizativas ágiles para lograr su competitividad. En este escenario, es necesario profundizar en el rol estratégico del líder para gestionar ese cambio organizacional con equipos comprometidos y eficientes. Para enfrentar este desafío con una profunda convicción humanista, el énfasis deberá orientarse en las habilidades comunicacionales del líder que permitirán lograr generar ambientes productivos con alto sentido social.

Para dar respuesta a la pregunta central de este estudio, sobre las convergencias en la literatura científica y académica de las habilidades comunicacionales del líder en la era de la IA, en el análisis bibliométrico se identificó una convergencia entre las categorías generadas en el análisis y el Modelo ERI (Estructural-Relacional-Integradora). La categoría con mayor concentración de conceptos fue la que se relaciona con la Dimensión Estructural que incluye la gestión del conocimiento y de los procesos, en la que, se destaca el papel del líder como responsable de propiciar las condiciones con suficiente información, que posibilite un óptimo desempeño individual. En este sentido, la IA es una herramienta útil para agilizar los intercambios de información y la automatización de tareas.

En la Dimensión Relacional se destaca el lado humano del líder, para gestionar las interacciones entre los colaboradores que propicien confianza, el consenso gira en torno del desarrollo de habilidades blandas, para convertirlas en un factor diferenciador de los equipos de trabajo humanos frente a los sistemas de IA. El ambiente de colaboración y la inteligencia colectiva, deberá utilizar la dimensión estructural como una base, sin embargo, la verdadera riqueza del equipo radica en la aportación de las personas, en la responsabilidad, el compromiso y creatividad que cada uno aporte a la ejecución de las prácticas colectivas organizacionales.

En la tercera y cuarta categoría generadas en el análisis bibliométrico destacan el aprendizaje activo, la toma de decisiones, el aprovechamiento de las oportunidades y la resolución de problemas, que se relacionan con la Dimensión Integradora. En este nivel existen convergencias en torno al uso de la IA como un apoyo para tareas de monitoreo y procesamiento de datos, sin olvidar que la solución a las problemáticas complejas requiere también de inteligencia humana (Hintze, 2016).

Por su parte, en el análisis de contenido se concluye que, existe convergencia en la priorización de la Dimensión Integradora en el contexto de la IA, pues los autores coinciden en la necesidad de equipos de trabajo con aprendices ágiles y adaptables (De Villiers, 2021; Olaisen y Jevnaker, 2022; Thackeray y Thackeray, 2023) y, orientados con procesos gerenciales abordados desde un enfoque sistémico. Para lograrlo, es necesario que el líder fomente procesos, no solo comunicativos, sino, comunicacionales que incentiven: la aplicación de lo aprendido por cada uno de los elementos de la organización (Dimensión Estructural), la empatía en las interacciones entre los colaboradores (Dimensión Relacional), de tal manera que, incentive la formación de comunidades participativas que generen valor y trascendencia para el ecosistema organizacional y social (Dimensión Integradora). En términos generales, la convergencia más significativa de los autores fue priorizar la dimensión relacional e integradora, como componentes fundamentales para la adopción de la IA con un alto sentido social y humanista.

Por lo que, se concluye que existe una clara convergencia con el Modelo ERI (Lozano Gutiérrez y Durán Bravo, 2023), que se construye a partir de dos pilares fundamentales, por una parte, enfatiza que la construcción del valor del liderazgo radica en el proceso dual de crecimiento entre el líder y sus colaboradores, y por otra, enfatiza en la necesidad de una habilidad, además de la comunicativa, primordialmente la comunicacional, entendida como un proceso que con interacciones simbólicas, estructura y es estructurada, la dinámica social de los individuos, los equipos, la organización y la sociedad orientados hacia un bien ecológico (Galindo, 2005).

Se hace un llamamiento para contemplar las siguientes perspectivas en estudios futuros sobre la adopción de IA en procesos como: el aprendizaje activo de los colaboradores, la toma de decisiones estratégicas, la resolución de problemas en entornos complejos, los dilemas éticos en los cambios organizacionales y la innovación social. Adicionalmente, se observa un distanciamiento entre lo que la academia está estudiando y lo que las organizaciones están viviendo, y por ello, existe un vacío en la realización de estudios empíricos. También se aprecia una ruptura entre los modelos organizacionales existentes y la agilidad que las organizaciones requieren para adaptarse a los escenarios organizacionales actuales.

Además, es importante motivar esfuerzos de investigación que ayuden a configurar una visión más humanista y social sobre el uso de la IA para que contribuya de manera significativa al bienestar individual, organizacional y social. Asimismo, es necesario fortalecer líneas de investigación que profundicen en el estudio de las teorías de liderazgo, en ambientes laborales remotos y en las estructuras organizacionales emergentes, a partir del uso de la IA. Finalmente, dado que el Modelo ERI (Estructural-Relacional-Integrador) utilizado en la con-

ceptualización de esta investigación se encuadra en los conceptos de cultura organizacional, es necesario revisar el impacto de la adopción de la IA en los componentes culturales de las organizaciones.

Referencias

- Alabi, R. O., Hietanen, P., Elmusrati, M., Youssef, O., Almangush, A., y Mäkitie, A. A. (2021). Mitigating Burnout in an Oncological Unit: A Scoping Review. *Frontiers in Public Health*, 9, 677915. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.677915>
- APA. (2022). *APA Diccionario conciso de Psicología*.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2.a ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Boon, I. S., Lim, J. S., Yap, M. H., Au Yong, T. P. T., y Boon, C. S. (2020). Artificial intelligence and soft skills in radiation oncology: Data versus wisdom. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 51(4), S114-S115. <https://doi.org/10.1016/j.jmir.2020.08.011>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (Vol. 74). Harper and Row. <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/leadership-by-james-macgregor-burns-new-york-harper-and-row-1978-pp-ix-530-1500/F02492919284F5F54972753198213DC3>
- Callon, M., Courtial, J.-P., Turner, W. A., y Bauin, S. (1983). From translations to problematic networks: An introduction to co-word analysis. *Social Science Information*, 22(2), 191-235. <https://doi.org/10.1177/053901883022002003>
- Cardon, P., Fleischmann, C., Logemann, M., Heidewald, J., Aritz, J., y Swartz, S. (2023). Competencies Needed by Business Professionals in the AI Age: Character and Communication Lead the Way. *Business and Professional Communication Quarterly*, 23294906231208166. <https://doi.org/10.1177/23294906231208166>
- Chen, T., Gascó-Hernandez, M., y Esteve, M. (2023). The Adoption and Implementation of Artificial Intelligence Chatbots in Public Organizations: Evidence from U.S. State Governments. *The American Review of Public Administration*, 02750740231200522. <https://doi.org/10.1177/02750740231200522>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., y Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609-1630. <https://doi.org/10.1002/asi.22688>
- Creed, T. A., Oziel, R., Reich, D., Thomas, M., O'Connor, S., Imel, Z. E., Hirsch, T., Narayanan, S., y Atkins, D. C. (2020). Knowledge and Attitudes toward an Artificial Intelligence-Based Fidelity Me-

- asurement in Cognitive Behavioral Therapy Supervision [Preprint]. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/r7sxu>
- De Villiers, R. (2021). Seven principles to ensure future-ready accounting graduates – a model for future research and practice. *Meditari Accountancy Research*, 29(6), 1354-1380. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2020-0867>
- European Commission. (2020). AI watch: Defining Artificial Intelligence: towards an operational definition and taxonomy of artificial intelligence. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/382730>
- Fouda, T. (2020). Impact of the Fourth Industrial Revolution on the Development Of Scientific Research in the Field of Agricultural Engineering in Egypt and Arab World. 20(3).
- Galindo Cáceres, J. (2005). Sobre comunicología y comunicometodología. 1(1), 7-28.
- Hertzler, L. (2019). When Opportunity comes Calling. *Biomedical Instrumentation y Technology*, july-august, 297-300.
- Hintze, A. (2016, noviembre 14). Understanding the four types of AI, from reactive robots to self-aware beings. *The Conversation*. <http://theconversation.com/understanding-the-four-types-of-ai-from-reactive-robots-to-self-aware-beings-67616>
- Hoey, M. (1991). *Patterns of Lexis in Text*. Oxford University Press.
- Johnston, S. C. (2018). Anticipating and Training the Physician of the Future: The Importance of Caring in an Age of Artificial Intelligence. *Academic Medicine*, 93(8), 1105-1106. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002175>
- Kampert, P., Tobin, S., Horne, R., Feist, L., Ernst, E. y Sánchez Martínez, M., International Labour Organization. Research Department. (2024). *World employment and social outlook: Trends 2024* (1st ed.). ILO. <https://doi.org/10.54394/HQAE1085>
- Leana, C. R., y Pil, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Lozano Gutiérrez, D. (2019). Comunicación, elemento humanizante en las pymes de servicio en México. *Sintaxis*, 2, Article 2. <https://doi.org/10.36105/stx.2019n2.09>
- Lozano Gutiérrez, M. D., y Durán Bravo, P. (2023). Comunicación y liderazgo en la cultura organizacional de las empresas restauranteras: Una aproximación conceptual. *Organicom*, 20(43), 28-41. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.214459>
- McKinsey. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). La educación digital en los centros educativos en Europa. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2797/33210>

- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Namasivayam, S., Al-Obaidi, A. Sh. M., y Fouladi, M. H. (2023). A Conceptual Curriculum Design Approach for Educating Engineers of and for the Future. *Indonesian Journal of Science and Technology*, 8(3), 381-396. <https://doi.org/10.17509/ijost.v8i3.59580>
- Noor, S., Guo, Y., Shah, S. H. H., Nawaz, M. S., y Butt, A. S. (2020). Research Synthesis and Thematic Analysis of Twitter Through Bibliometric Analysis: *International Journal on Semantic Web and Information Systems*, 16(3), 88-109. <https://doi.org/10.4018/IJSWIS.2020070106>
- Noyons, E. C. M., Moed, H. F., y Luwel, M. (1999). Combining mapping and citation analysis for evaluative bibliometric purposes: A bibliometric study. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(2), 115-131. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(1999\)50:2<115::AID-AS13>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(1999)50:2<115::AID-AS13>3.0.CO;2-2)
- Oladinrin, O. T., Arif, M., Rana, M. Q., y Gyoh, L. (2022). Interrelations between construction ethics and innovation: A bibliometric analysis using VOSviewer. *Construction Innovation*, 23(3), 505-523. <https://doi.org/10.1108/CI-07-2021-0130>
- Olaisen, J., y Jevnaker, B. H. (2022). The Knowledge Work of the Future and the Future of Knowledge Work. *European Conference on Knowledge Management*, 23(1), 568-575. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.494>
- Patel, R., Goodell, J. W., Oriani, M. E., Paltrinieri, A., y Yarovaya, L. (2022). A bibliometric review of financial market integration literature. *International Review of Financial Analysis*, 80, 102035. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102035>
- Raeburn, A. (2024). 15 cualidades esenciales para ser un buen líder. Asana. <https://asana.com/es/resources/qualities-of-a-leader>
- Schmidt, S., Vozmediano, V., Cristofolletti, R., Kim, S., Lin, Z., De Moraes, N., Azeredo, F., Cicali, B., Leuenberger, H., Brown, J. D., Jin, J. Y., Musante, C. J., Tannenbaum, S., y Wang, Y. (2023). Requirements, expectations, challenges and opportunities associated with training the next generation of pharmacometricians. *CPT: Pharmacometrics y Systems Pharmacology*, 12(7), 883-888. <https://doi.org/10.1002/psp4.12970>
- Sottolare, R. A., Shawn Burke, C., Salas, E., Sinatra, A. M., Johnston, J. H., y Gilbert, S. B. (2018). Designing Adaptive Instruction for Teams: A Meta-Analysis. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 28(2), 225-264. <https://doi.org/10.1007/s40593-017-0146-z>
- Stolzenberg, K., y Heberle, K. (2022). Planning and Implementation of Change Management. En K. Stolzenberg y K. Heberle, *Change Management* (pp. 1-14). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65396-8_1
- Thackeray, L., y Thackeray, S. (2023). A Novel Interdepartmental Approach to Teach Cross-Functional Co-

- llaboration in Software Engineering. 2023 ASEE Annual Conference y Exposition Proceedings, 42454. <https://doi.org/10.18260/1-2--42454>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., y Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- UNESCO. (2022). Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial—UNESCO Biblioteca Digital. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_spa
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., y Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., y Punie, Y. (2022). Digital Competences Framework (DigComp 2.2) update published—Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión—Comisión Europea. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=89&newsId=10193&furtherNews=yes>
- Wieringa, G. (2019). Teaching the pony new tricks: Competences for specialists in laboratory medicine to meet the challenges of disruptive innovation. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine (CCLM)*, 57(3), 398-402. <https://doi.org/10.1515/cclm-2018-0609>
- Wright, N. D. (2019). Artificial Intelligence, China, Russia, and the Global Order. https://www.airuniversity.af.edu/AUPress/Display/Article/1983834/artificial-intelligence-china-russia-and-the-global-order/https%3A%2F%2Fwww.airuniversity.af.edu%2FPortals%2F10%2FAUPress%2FBooks%2FB_0161_WRIGHT_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_CHINA_RUSSIA_AND_THE_GLOBAL_ORDER.PDF
- Yanaze, L. K. H., y De Deus Lopes, R. (2014). Transversal competencies of electrical and computing engineers considering market demand. 2014 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE) Proceedings, 1-4. <https://doi.org/10.1109/FIE.2014.7044169>
- Zainuddin, Z. N., Ahmad, M., Latif, N. E. A., Yusof, F. M., y Sulaiman, S. (2023). Factors Influencing Emerging Competencies Among Professional Accountants in the Cyber Era: Malaysian Evidence. 22(1).

COMUNICACIÓN RESPONSABLE DIGITAL EN MENSAJES COLABORATIVOS DE LA CAMPAÑA 2022 'REDES SEGURAS'. CASO META Y PROFECO MÉXICO

*María Fernanda López Benítez¹⁶
Hilda Gabriela Hernández Flores*

Resumen

Con la hiperconectividad digital cada vez más presente, los procesos comunicativos enfrentan nuevos retos para alcanzar su eficiencia y asertividad, donde la congruencia comunicativa emane de una corresponsabilidad consciente. La perspectiva en Comunicación Responsable (CR) y su subcampo en Comunicación Digital Responsable (CDR), exploran la ética y legitimidad de los actos comunicativos online. El trabajo observa los mensajes emitidos por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y creados mutuamente con Meta, para la Campaña de Ciberseguridad "Redes Seguras" publicada durante 2022 vía Facebook. El objetivo fue identificar el nivel de presencia o ausencia de los rasgos de CR y de CDR dentro estos mensajes. La metodología es mixta, descriptiva, transversal, no experimental y con técnica de análisis de contenido. Los resultados revelan que 1) pese a la parcial presencia de Honestidad, la Transparencia no se encuentra consolidada y 2) La Interactividad no se da en la mayoría de los mensajes pese a que la empatía es el rasgo predominante. Se concluye la necesidad de mayor consistencia comunicativa que equilibre las características de cada mensaje en pro de una estrategia de contenidos mayormente sostenida, algo que puede alcanzarse a través del uso de los rasgos de CR de principio a fin.

Palabras Clave: Comunicación Digital responsable, Mensajes Corporativos, Ciberseguridad, Redes Seguras, META y PROFECO.

¹⁶ Académicas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Introducción

En la era digital, las dinámicas comunicativas que viven los cibernautas a través de plataformas digitales, redes sociales y foros colaborativos han transformado la manera en que emisores y receptores crean, comparten y responden a determinados mensajes e información para participar en conversaciones colectivas. Esta evolución ha traído consigo diversos desafíos relacionados con la desinformación, la privacidad y la protección de datos personales, entre otros. Bajo este contexto, iniciativas como la campaña de ciberseguridad 2022 ‘Redes Seguras’, impulsada por Meta y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) en México, emergen como esfuerzos fundamentales para promover el uso responsable de las tecnologías digitales y fortalecer la protección e integridad de los usuarios en redes sociales de talla global, siendo este el caso de Facebook, Instagram y WhatsApp.

Dicha campaña surge en 2022 y es concebida como una respuesta proactiva a los retos cada vez más complejos que enfrentan los usuarios en el mundo digital, distinguiéndose por brindar orientación y consejos prácticos a los usuarios de las mencionadas redes sociales, alertándolos sobre posibles amenazas y escenarios de riesgo que podrían comprometer su seguridad en línea. En palabras de la propia PROFECO (2022), la campaña no sólo tiene el objetivo de “promover un consumo informado, responsable y seguro en las plataformas digitales disponibles en los servicios de telecomunicaciones” (s.p.), sino que también se busca el empoderamiento de las y los usuarios mediante el conocimiento de mecanismos de acción para ejecutar antes, durante o después de un ciberataque en redes sociales.

Así, el lanzamiento de “Redes Seguras” el 31 de mayo de ese mismo año, por medio de la cuenta oficial de Facebook de la PROFECO, representa un esfuerzo conjunto entre ambas partes para elevar el nivel de conciencia y preparación de la comunidad en materia de ciberseguridad gracias a la difusión de mensajes publicados en línea a manera de “guías de seguridad, módulos pedagógicos para saber identificar potenciales estafas, y tutoriales para reforzar la seguridad de las cuentas de Facebook, Instagram y WhatsApp” (PROFECO, 2022, s.p.).

No obstante, es de señalarse que, si bien la campaña “Redes Seguras” busca contribuir a la promoción de prácticas responsables en línea, es fundamental analizar si los contenidos difundidos en este caso se emiten de manera verdaderamente responsable, es decir, de forma honesta, empática, transparente, interactiva y consistente. En este sentido, la Comunicación Responsable es un enfoque ético y estratégico que garantiza que las prácticas de ciberseguridad y alfabetización digital sean efectivas, promoviendo una sana comunidad digital.

Objetivos o Problemática

Desde inicios del presente siglo **XXI** diversas reflexiones abordaban el impacto de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) como instrumentos que gradualmente llegarían a nuestra cotidianidad para el propio desarrollo social. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, planteados por las Naciones Unidas durante el año 2000, son ejemplo de este tipo de reflexiones; mientras que el desenvolvimiento de las denominadas Redes Sociales se ha convertido en ejemplo del uso de las TIC's como instrumento de interrelación en el ciberespacio. Sin embargo, la aparición en 2020 de la pandemia por Covid-19 aceleró esta adaptación tecnológica ante la necesidad de continuar con las actividades diarias en espacios digitales y, durante nuestra interacción online, gran cantidad de usuarios aumentaron su presencia en algunas de las redes más populares. Así en 2023, y de acuerdo con estudios de continuidad de We Are Social (2023), México sumó un total de 106 millones de usuarios de Internet, de los cuales 94 millones de internautas hacían uso de alguna red social, es decir el 73.4% de dicha población.

El incremento de la participación en espacios de internet dio así mayor cabida a problemáticas que, si bien ya existían, ahora se presentaban con mayor visualización, siendo este el caso de los ataques a la ciberseguridad. El Índice de Inteligencia de Amenazas de IBM X-Forcea (2021) detectó, a nivel mundial, que la vulnerabilidad de los usuarios en el uso de herramientas digitales de seguridad básica es un factor determinante en el aumento de los ciberataques durante 2020, lo que causó el incremento del 25% de los ciberataques durante el primer trimestre de 2020 y del 8% en todo ese año. Además, de acuerdo el informe de Cyberthreat Defense Report 2020 de la agencia de noticias Thomson Reuters publicado en 2021, en México se incrementó un 31% los ataques a la ciberseguridad de los usuarios en 2020, colocándolo en los países que reciben más ataques cibernéticos en América Latina y donde, para 2021, el 67% de los ciberataques ocurrían en México según datos de la empresa de seguridad internacional Fortinet.

De la mano con esto, diversos “escándalos” relacionados con la ciberseguridad que brindan a sus usuarios han envuelto a estas 3 redes sociales, provocando que Meta, como empresa propietaria de Facebook, Instagram y WhatsApp, tenga pérdidas vinculadas a la desconfianza de sus públicos, por ejemplo, la polémica en los cambios a las Políticas de Privacidad de WhatsApp, Instagram también entró en conflicto luego de que la investigación periodística “Los archivos de Facebook”, del periódico The Wall Street Journal, diera a conocer un informe interno de Meta de marzo de 2020 demostraba que gran parte del contenido de Instagram es

tóxico para la población adolescente pese a sus medidas de regulación. Esta misma investigación periodística fue nutrida por las filtraciones de Frances Haugen, ex gestora de productos en el equipo de integridad cívica de Facebook, y quien denunció actos no éticos, contra la privacidad y la integridad de los usuarios por parte de la red social ante el Senado de Estados Unidos.

Ante este panorama de cambio digital, donde el aumento de usuarios en redes sociales y el incremento de los ciberataques se combinan con los cuestionamientos directos a la empresa líder en el campo de las redes sociales respecto a sus políticas de privacidad, surge la campaña de Meta que este trabajo aborda; una campaña en unión con aliados clave como la PROFECO, que se plantea no sólo con el interés de difundir con los internautas los cuidados cibernéticos a considerar durante el uso de las plataformas Facebook, Instagram y WhatsApp, sino para compensar el estado de crisis y deterioro de la imagen de Meta.

Lo anterior motiva a esta investigación para explorar la corresponsabilidad en procesos comunicativos como los de este caso de estudio, teniendo como objetivo el identificar, en primera instancia, el nivel de presencia o ausencia de los rasgos generales de Comunicación Responsable y, así mismo, los rasgos específicos de la Comunicación Digital Responsable en los mensajes de la Campaña de Ciberseguridad “Redes Seguras” lanzada durante 2022 por Meta y la Procuraduría Federal del Consumidor.

Comunicación Digital, Redes Sociales y la Ciberseguridad

La informática, al ser el campo desde el cual surge la tecnología necesaria para la aparición de las TIC's, fue una de las primeras en abordar el término Comunicación Digital. No obstante, su comprensión fue cambiando conforme sus usos iban evolucionando y popularizándose por el mundo. De acuerdo con la Unesco en 2005 la comunicación digital, derivada de la comunicación social, es aquella que está “dirigida a toda persona inteligente que produce y distribuye mensajes como apoyo a su actividad económica, cultural o individual” (Núñez, p.27). De esta manera, la Comunicación Digital puesta en práctica desembocaría en una gran diversidad de términos estrechamente vinculados entre sí. Por mencionar algunos está el de la sociedad digital (Zallo, 2016) o la de Castells (2006) sobre la Sociedad Red y la interacción multimedia diciendo que “La era digital nos ha traído muchos más recursos de conocimiento sobre las realidades sociales que la era analógica (...) y en la que unas elites relativamente reducidas y especializadas, gestionaban el saber y la opinión pública” (p.54).

No es de sorprenderse pues que las redes sociales aparecieran al poco tiempo en el radar como plataformas online en las que personas pueden conectarse, interactuar y compartir

contenido con otros usuarios en todo el mundo. Estas plataformas facilitan la comunicación e interacción social a través de una variedad de funciones y permiten a los usuarios crear perfiles personales donde pueden compartir información sobre sí mismos a través de mensajes, contenidos visuales, audiovisuales y más. Estos perfiles actúan como una representación digital de la identidad de una persona en línea, siendo un punto de partida para conectarse digitalmente, por lo que “es así como nos hemos convertido en aceleradores de tendencias y, por tanto, en configuradores de tópicos de conversación en las redes sociales” (Juárez-Gámiz, 2020, p.269).

Dentro de un panorama en el que los espacios digitales y las redes sociales representan más de un mundo de posibilidades para la interacción, Giraldo-Ríos (2021) advierte que “como resultado de este rápido crecimiento en el uso de redes sociales, han aumentado las amenazas como malware, virus informáticos, software espía entre otras, dirigidas a la seguridad de los datos” (p.74), por lo que las tácticas capaces de frenar estos riesgos se vuelven relevantes para las sociedades digitales presentes y futuras. Por ello la ciberseguridad juega un papel fundamental en el marco de las interacciones Online. En palabras de Piñón et al (2023) “La ciberseguridad se puede definir como el conjunto de acciones implementadas para proteger la información presente en el ciberespacio o en sistemas informáticos interconectados, así como la infraestructura que respalda dicha información” (p.44). En otras palabras, la ciberseguridad se concibe como el conjunto de acciones y políticas, englobadas bajo métodos de uso, procesos y tecnologías, con el fin de prevenir, detectar y recuperarse de aquellos daños a la confidencialidad, a la integridad y/o la disponibilidad de la información en el ciberespacio (Cornejo et al, 2019).

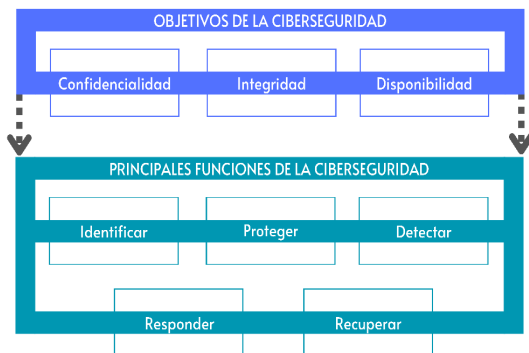
La comprensión de la ciberseguridad desencadena, de acuerdo con Ortega-Candel (2024), 3 objetivos principales aplicables a los diferentes sectores sociales y tecnológicos: la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad. El primer objetivo refiere al acceso único de usuarios autorizados a determinados recursos y datos de un sistema. Al hablar de la integridad como segundo objetivo enfatiza la pertenencia de la información y la garantía de la exactitud de esta, así como la importancia de asegurar que la transferencia o almacenamiento de los datos que la conforman no se altere, extravié o elimine sin autorización de los usuarios. La disponibilidad, como tercer objetivo, plantea la capacidad de hacer un sistema accesible y utilizable para los internautas del ciberespacio.

Si bien dichos objetivos han sido reconocidos ampliamente por diversas investigaciones (Bustillos et al, 2022; Guamán et al., 2023), Ortega-Candel (2024) también destaca en este ámbito las 5 principales funciones de la ciberseguridad: Identificar, Proteger, Detecta, Res-

ponder y Recuperar. De acuerdo con un estudio a cargo de Mahn et al. (2021), del National Institute of Standards and Technology (NIST), la primera apunta a “desarrollar una comprensión organizacional para la gestión del riesgo de ciberseguridad de sistemas, activos, datos y capacidades” (p. 1), mientras que proteger implica “desarrollar e implementar las protecciones apropiadas para garantizar la entrega de servicios” (p. 2). Detectar asume la implementación de aquellas “actividades apropiadas para identificar cuando ocurra un evento de ciberseguridad” (p. 2) y que, en consecuencia, permiten Responder ante ellos, es decir “Desarrollar e implementar las actividades apropiadas para tomar acción en relación con un evento de ciberseguridad detectado” (p. 3).

Sólo a través de la adecuada ejecución de las anteriores funciones es posible una eficaz recuperación, entendida como “las actividades apropiadas para mantener planes para la resiliencia y para reestablecer cualesquiera capacidades o servicios que hayan sido afectados durante un evento de ciberseguridad” (p.3). (Ver figura 1).

Figura 1. Objetivos y Funciones de la Ciberseguridad



Autores como Pawlicka et. al. (2023) evidencian la falta de consenso para la construcción de un código de conducta universal que garantice prácticas íntegras y seguras en el espacio online, por lo que es indispensable trabajar en propuestas de normativas, políticas o principios éticos e internacionales que regulen la creciente interconexión de sistemas digitales y la interacción que se da en estos espacios.

La Comunicación Responsable en el Subcampo Digital

Esta investigación encuentra una propuesta de solución dentro de la propia Comunicación Responsable (CR), una perspectiva emergente en pro de la corresponsabilidad entre los emisores y receptores que participan directa o indirectamente en el proceso comunicativo e interactúan de igual manera con elementos del mismo. La CR, como concepto definido, tiene entre sus inicios a Jaksy y Pritchard (1996), quienes exploran el significado desde las discusiones éticas, las nuevas tecnologías y los panoramas globalizados por su parte Aznar resalta tanto en 1999 como en 2014 su visión de la CR desde la esfera mediática y la autorregulación.

El concepto es retomado a partir de 2010 (Hernández-Flores, Sánchez-Reina y Robles, 2021) desde un enfoque corporativo, aparecen autores como De Andrés y González (2012) o Faber (2013), quién prevé la necesidad de un acercamiento a la CR desde la generalidad y ya no únicamente desde el panorama globalizado, mediático o corporativo, siendo Hernández-Flores (2019) quien da origen a la perspectiva de la CR definiendo al concepto como:

El diálogo continuo entre la organización y sus públicos, que se espera honesto, congruente a las acciones y, por ende, responsable, por lo que sella una gestión comprometida, no sólo desde la marca, el producto o servicio que se presta, sino con todo lo que comunica la organización (p.137).

A partir de esta definición se da origen a la perspectiva, aún en desarrollo, en Comunicación Responsable, la cual es puesta en práctica a partir de sus rasgos generales: Honestidad, Empatía, Transparencia, Interactividad y Consistencia. Antes de puntualizar cada uno de ellos (Ver figura 2), es importante destacar que un rasgo es entendido, bajo esta perspectiva, como “el valor esencial que por sus características propias rige el lineamiento comunicativo en relación con un subcampo que es el área específica de la comunicación donde se aplica” (Hernández-Flores et al. 2021, p.100).

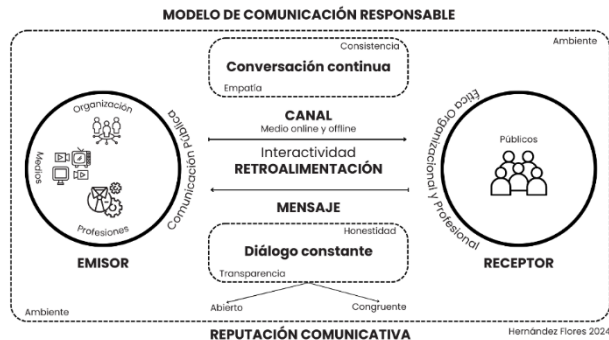
Figura 2. Rasgos Generales de la Comunicación Responsable



Fuente: Hernández-Flores y Rivera-Salas (2024).

La vinculación de dichos rasgos se expone de manera gráfica mediante el Modelo de Comunicación Responsable (Ver figura 3), desarrollado por Hernández-Flores (2019) y en el cual se visualizan. Los rasgos, junto con la propia dinámica del modelo, fueron determinados a partir de un proceso de investigación integral desarrollado en tres fases: 1) una revisión teórica exhaustiva, 2) a partir de ello, se construyó el estado del arte (Hernández-Flores et al., 2021), y 3) un trabajo de campo basado en entrevistas a expertos con el fin de validar los fundamentos de la CR identificados.

Figura 3. Modelo de Comunicación Responsable



Fuente: Hernández-Flores (2024)

Dentro del proceso de creación del modelo y dado el carácter holístico de la CR, esta perspectiva tuvo aportes desde el área de conocimiento de la Comunicación Pública, la Comunicación Estratégica y la Comunicación Productiva con el fin de permear en todo momento los actos comunicativos de toda organización, profesionista o medio de comunicación.

En concreto, la perspectiva en CR afirma que cualquier ámbito o campo de la comunicación puede tener procesos comunicativos responsables. Así el subcampo de Comunicación Digital Responsable (CRD) es aquel que “tiene lugar a partir del uso de internet, propiciando que la información y el conocimiento veraces sean el principal insumo para las audiencias que atienden cada día a nuevos códigos, canales y formatos digitales a través de fuentes confiables” (Hernández-Flores, 2021, s.p.). Los rasgos complementarios que caracterizan a este subcampo son: Herramientas Digitales, Fiabilidad, Validez de la Investigación y Fuentes (Véase figura 5). A continuación, se presentan sus definiciones con base en Rivera-Salas y Hernández Flores (2020): Herramientas Digitales: todos los recursos de software presentes en dispositivos electrónicos que comunican diferentes tipos de actividades y procesos a través de diversos elementos. Fiabilidad: Propiedad que tiene la información digital que implica contenidos y fuentes pertinentes y fiables. Validez: la veracidad que adquiere una búsqueda de información digital con base en la fuente y los contenidos que son proporcionados por el emisor. Fuentes: El origen que tiene cualquier información, que sustenta los datos que se proporcionan por los mismos emisores en medios digitales.

Figura 5. Rasgos Particulares del Subcampo CDR



Fuente: Elaboración propia con base en Rivera-Salas y Hernández Flores (2020).

Metodología

El análisis se realiza mediante un enfoque mixto, descriptivo, transversal y no experimental, considera la observación de un total de 42 mensajes; los cuales fueron publicados en dos etapas y donde la primera parte de la campaña corresponde del 31 de mayo al 15 de agosto del 2022, en tanto que la segunda, abarca del 16 de agosto al 30 de septiembre del mismo año (PROFECO, 2022). La documentación del total de mensajes, como unidades de análisis, se realizó mediante una Tabla de Registro (Véase Anexo 1).

Las categorías de análisis corresponden a los rasgos generales de la Comunicación Responsable (Ver figura 2), los rasgos específicos de la Comunicación Responsable Digital (Ver figura 4) subsidiadas por los elementos principales de la Ciberseguridad (Ver figura 1), por lo que se procedió a redactar diferentes afirmaciones que pudieran caracterizar a las piezas de análisis. Estas afirmaciones se convirtieron en los ítems, divididas de manera general en concordancia con los rasgos de la Comunicación Responsable. El proceso consta de observar, en primera instancia, todos los elementos de un solo mensaje para que después se proceda a cotejar los ítems con los que coincida de acuerdo con la tabla de cotejo. En caso de existir la presencia de un ítem en una unidad de análisis, se debe escribir una “X” en la columna “Sí” o “No” de acuerdo con su cumplimiento, se colocó y una “P” en la columna “Sí” si el ítem estaba presente solo parcialmente. Además de la marcación estándar con “Sí”, “No” y “P”, se incluyeron observaciones detalladas en las celdas correspondientes para registrar información cualitativa relevante.

Una vez completado el proceso en cada una de las tablas de análisis, se procedió a la contabilización de los resultados. Se determinó la cantidad de “Sí” y “No” presentes en relación con los rasgos generales de la Comunicación Responsable, así como su vinculación con los subrasgos específicos del subcampo digital junto con los objetivos y funciones de la ciberseguridad. Este paso fue crucial para identificar patrones en el uso de estos rasgos a lo largo de la campaña. La integración de los datos cuantitativos y cualitativos proporciona una comprensión de la eficacia y la profundidad de la comunicación empleada en la campaña.

Resultados

Sobre la Comunicación Responsable

En relación con el rasgo de la honestidad se distingue que, a excepción de los mensajes 6, 7, 8 y 9, pertenecientes a la primera mitad de la campaña, y el mensaje 17 correspondiente a la segunda mitad de esta, reflejan una necesidad de ciberseguridad, cuya propuesta de solución presentada en estos consejos son comprobables dentro del menú de ajustes de las redes sociales abordadas dentro de dichos mensajes (Ver anexo 1). En contraste, las piezas señaladas de manera puntual se centran en áreas no vinculadas con la ciberseguridad, limitándose a simples consejos de protección de datos personales sensibles. Dentro de sus generalidades y descripciones básicas, ambos casos resultan de utilidad considerando al amplio público general al que podrían llegar estos contenidos.

No obstante, resalta que la mayoría de los mensajes (30 mensajes) se centraron únicamente en alertar, mientras que poco menos de la mitad (17 mensajes) agregó un ejemplo para alertar; esta última cifra independientemente de las 23, 26 y 29 que exponen parcialmente un ejemplo de alertar en sus contenidos. Por otra parte, y como antecedente para los resultados vinculados a la temática de la CDR y la ciberseguridad, cabe decir que exactamente la mitad de la muestra, más las piezas 6 y 17 con un cotejo parcial, no reflejan en los mensajes el propósito de aconsejar a la audiencia sobre cómo actuar ante un ciberataque en redes sociales, sino simplemente en cómo prevenirlos. Lo anterior no nada más afectaría el alcance del objetivo principal de la campaña "Redes Seguras", sino que además evidencia la inclinación de los mensajes a enfocarse en contenidos para WhatsApp, dejando en un segundo plano a Facebook y considerando que no se encontraron mensajes dedicados a la plataforma de Instagram.

El rasgo de la empatía fue uno de los mejor evaluados dado que en todos los mensajes analizados fue posible apreciar, un tono mediante el cual se busca informar y conectar emocionalmente con las y los usuarios, entendiendo sus preocupaciones y necesidades en el ámbito digital. Esta aproximación facilitó la asimilación de los consejos y prácticas de seguridad compartidos, más aun tratándose de temas que pueden llegar a ser complejos. Los únicos rubros correspondientes a este subrasgo en los que se registran algunos mensajes con evaluación parcial son: 1) La cantidad de texto es pertinente, 2) La distribución de elementos visuales permite la lectura del mensaje, 3) El lenguaje utilizado es incluyente y 4) Los elementos visuales son amigables para la comprensión a la información abordada.

En el primer caso se identifican los mensajes 22, 25, 31, 35 y 37 por tener una cantidad

de texto muy reducida en comparación con el resto de los mensajes, aún pese a que en el diseño se cuenta con el espacio para mencionar algún otro dato complementario. En cuanto al lenguaje incluyente utilizado, los casos 1, 2, 4, 7, 10, 18, 38 y 40 hacen uso del pronombre “los” dentro de sus copys, siendo que la redacción de estos podría replantearse con ayuda del pronombre “les”. Las observaciones sobre el tercer punto se ubican en los mensajes 6, 24, 28, 30, 34, 36 y 42, donde la explicación de la ruta de ajustes aconsejada se presta a ciertas confusiones al momento de ponerla en práctica desde diferentes dispositivos digitales.

En contraste, el subrasgo de la transparencia resalta por sus múltiples observaciones. Se señala que todos los mensajes indican por lo menos una fuente oficial de referencia a la Ciberseguridad y que, al mismo tiempo, esta es pertinente al contexto digital y al contenido de los mensajes. Se distingue a la PROFECO y Meta, por medio de sus respectivos logos oficiales o mediante la nota “Información en colaboración con Meta” al final de los materiales visuales-audiovisuales, como cocreadores de los mensajes. En algunos casos también se involucra a la Secretaría de Economía del Gobierno de México dentro de la autoría dado a su vinculación con la Procuraduría Federal del Consumidor.

El 59% de los mensajes analizados reflejan información prudente con relación a las herramientas o ajustes dentro de WhatsApp y Facebook que promueven la ciberseguridad mediante la presentación general de estas herramientas y la utilidad de estas para salvaguardar la participación digital cotidiana individual y colectiva. El resto de los mensajes cuentan con información generalizada, propiciando que a la falta de datos no se puedan clasificar como totalmente transparentes. Solo 12 mensajes hacen referencia al monitoreo del tráfico de la red para descubrir posibles intrusos en la red social abordada, caracterizados por formar parte de la segunda mitad de la campaña y en la que los contenidos se enfocan 100% a WhatsApp. El 52% fomenta total o parcialmente información respecto a la autenticación de usuarios en las redes sociales. Poco más de la mitad del corpus da a conocer la implementación de sistemas de control de cambios personalizados y ajustes referentes a la ciberseguridad en alguna de las 2 redes sociales manejadas, sumando 10 mensajes que logran lo anterior de forma total y 12 que alcanzan este punto de forma parcial.

Ninguno de los mensajes menciona la finalidad o la manera para configurar copias de seguridad en WhatsApp, Facebook o Instagram, pese a que forman parte de su menú de ajustes vinculados a la ciberseguridad. Solamente las piezas 13 y 20 hacen referencia a la gestión de privilegios o autorización de datos sensibles en dichas redes sociales, agregando que otros 9 mensajes sí refieren este punto, pero parcialmente. Con excepción del mensaje 32, ningún otro explica o tan siquiera menciona la aplicación de políticas de privacidad en las redes so-

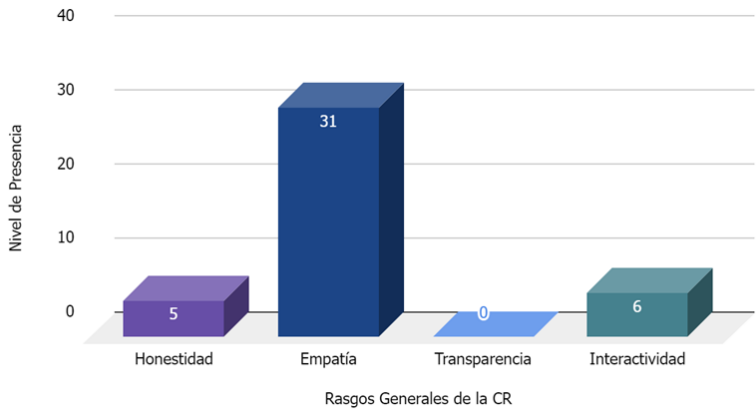
ciales en cuestión, considerando que solamente las piezas 35 y 37 hacen una superficial inferencia a la finalidad de dichas políticas en términos de ciberseguridad.

En cuanto a la interactividad, la información digital difundida favorece el objetivo de "Redes Seguras" al informar y orientar al público mediante consejos de ciberseguridad en WhatsApp y Facebook. Sin embargo, pese a que todas las publicaciones cuentan con algún tipo de reacción ("Me gusta", "Me encanta", "Me importa", "Me divierte", "Me asombra", "Me entristece" y "Me enoja"), solamente 25 mensajes consiguen, aunque sea un comentario en dicha sección de Facebook.

La pieza 23 y 26 son los mensajes que generan mayor cantidad de comentarios con 42 y 26 comentarios respectivamente. Solamente 15 mensajes con comentarios consiguen generar un diálogo entre la PROFECO y los receptores del mensaje. A excepción de los casos de las piezas 2, 6, 23, 24, 25, 26 y 29, los comentarios externados por los usuarios no tienen relación alguna a los contenidos de los mensajes de la campaña o al tema de la ciberseguridad; Los comentarios que sí se vinculan con la ciberseguridad, son breves ejemplos sobre la experiencia que han tenido los usuarios poniendo en práctica estos consejos o recomendando estos mismos a otras personas que etiquetan, como por ejemplo en los mensajes 2,10,18.

Cabe decir que la PROFECO no contesta todos los mensajes del público, ya sean relacionados o no a los consejos emitidos y responde únicamente al alzar con respuesta genéricas dándole prioridad a los primeros dos comentarios que aparecen en una publicación. Con ello, se determina que la empatía es el rasgo que con mayor frecuencia se ve favorecido. Lo anterior marca una diferencia considerable en relación con el resto de los rasgos generales, pues, pese a que la interactividad y la consistencia fueron reconocidos como los rasgos con mayor énfasis en 5 y 6 mensajes respectivamente, la empatía es el máximo exponente en 31 mensajes. Dicha diferencia es aún más evidente si se considera el rasgo de la transparencia, el cual es el rasgo menos favorecido dentro de los mensajes principalmente por las omisiones de consejos o contenidos precisos sobre Facebook e Instagram, todo esto a pesar de que la campaña "Redes seguras" abarca por igual, por lo menos de nombre, a las tres redes sociales y no sólo a una (Ver figura 6).

Figura 6. Rasgos Generales de la CR más favorecidos



Sobre la Comunicación Digital Responsable en la Ciberseguridad

Habiendo llegado a este punto, no se puede perder de vista el rasgo de la consistencia, para el cual es necesario considerar los hallazgos referentes al subcampo de la Comunicación Digital Responsable. Cabe recordar que, para la perspectiva en CR, la consistencia no solo es la suma de los rasgos generales, sino que también, en un caso de estudio como el presente, compete la consideración de los rasgos particulares, es decir las Herramientas Digitales, la Fiabilidad, la Validez y las Fuentes. Para empezar con ello, se identifican que los consejos abordados para la campaña “Redes Seguras” giran en torno a 22 temáticas de ciberseguridad en particular tal y como se muestra a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Temáticas abordadas en los ciberconsejos de la campaña

#	Temáticas de los ciberconsejos	#	Temáticas de los ciberconsejos
1	Verificación de 2 pasos	12	Enlaces sospechosos
2	Visualización de foto de perfil	13	Datos sensibles y bancarios
3	Administración de grupos todo de WhatsApp	14	Solicitudes de amistad de desconocidos
4	Código de registro de 6 dígitos	15	Entrega de dinero fácil
5	Robo de cuenta	16	Mensaje de estafa en WhatsApp
6	Insignia azul en cuentas oficiales	17	Bloquear cuentas de WhatsApp
7	Revisión de comentarios	18	Configuración de Grupos

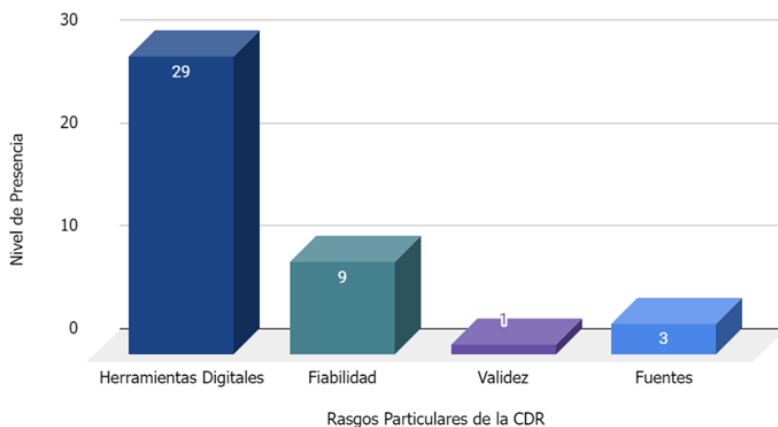
#	Temáticas de los ciberconsejos	#	Temáticas de los ciberconsejos
8	Precios por debajo del promedio	19	Borrar y reportar spam
9	Contraseña de correo de voz	20	Bloquear personas en Facebook, Instagram y WhatsApp
10	Interacción insegura de lo Online a lo Offline	21	Reportar páginas, contenido o usuarios
11	Contraseñas seguras	22	Dejar de seguir una cuenta

Con la observación de cada uno de ellos en los mensajes se distingue que el rasgo complementario de las Herramientas Digitales destaca de manera significativa en la campaña y como posible detonante en la estrategia de la campaña “Redes Seguras”, ya que se enfatiza considerablemente en las bondades de utilizar las herramientas de ajustes y personalización de seguridad disponibles en las redes sociales abordadas. En particular, los contenidos de los mensajes 8, 27, 33 y 39 hacen referencia a diversas opciones que los usuarios tienen a su disposición para enfrentar un ciberataque, centrándose específicamente en la red social WhatsApp.

El subrasgo de la Fiabilidad no destaca tanto como el de las Herramientas Digitales, sin embargo, se identifican mensajes en los que no solo se exhorta a los usuarios a poner en práctica los ciber consejos para verificar el funcionamiento adecuado de los mismos, sino que también se incita a cuestionar la fiabilidad de aquellos datos e información que pudieran vulnerar la seguridad de las personas en el ciberespacio de las redes sociales. Mensajes como el 6, 13, 22 o el 36 subrayan en este sentido la importancia de ser críticos y reflexivos respecto a la calidad de la información que se comparte y se recibe.

Finalmente y en contraste, el subrasgo de la Validez no se observó con rigurosidad en los mensajes de la campaña de ciberseguridad “Redes Seguras” pues, pese a los mensajes se esfuerzan por proporcionar consejos prácticos y relevantes, la generalización de los consejos y la carencia de referencias detalladas a otras temáticas importantes, como las propias políticas de privacidad, limita los recursos de los usuarios para evaluar críticamente la precisión de los consejos (Ver la figura 7).

Figura 7. Rasgos Generales de la CDR más favorecidos



Para cerrar, y considerando todo lo anteriormente expuesto, se retoma el rasgo de la consistencia, el cual tras ser cotejado de manera individual en cada uno de los mensajes de la campaña en cuestión, se percibe la ausencia de consistencia en 2 casos (4.7%), mientras que 25 de las piezas analizadas el rasgo se encuentra presente de forma parcial (81%), dejando así solamente 6 mensajes de los 42 que conforman la campaña redes seguras cumplen con los elementos necesarios para ser hacer consistentes con un 14.3%.

Los mensajes 4 y 8 carecen de consistencia, ya que los consejos ofrecidos en ellos no se relacionaban directamente con la ciberseguridad en redes sociales, sino que se enfocan en precauciones generales para la protección de datos personales. Esta falta de especificidad encamina además a que tales mensajes pasen desapercibidos ante la audiencia, disminuyendo su efectividad. Por otro lado, los mensajes 11, 23, 26, 27, 29 y 35 demostraron una consistencia más sólida no sólo al centrarse claramente en aspectos específicos de la ciberseguridad en redes sociales, sino que son capaces de incitar un diálogo y proporcionar consejos prácticos y directamente aplicables, lo que fortalece su impacto. En consecuencia, estos tres parámetros colocan a la campaña de ciberseguridad “Redes Seguras” la consistencia parcial y, por ende, de los rasgos generales y particulares de esta perspectiva arrojan una Comunicación Digital medianamente responsable.

Conclusiones

El nombre “Redes Seguras” encapsula la esencia de la misión de la campaña: fomentar un entorno en línea más seguro y confiable para todos los usuarios, promoviendo prácticas responsables y empoderando a las personas con el conocimiento necesario para proteger su privacidad y seguridad digital. A través de una serie de iniciativas de sensibilización, materiales educativos y consejos prácticos, la campaña de ciberseguridad de Meta y la PROFECO trabajaron en el fortalecimiento de la resiliencia de la comunidad digital, permitiendo a las y los internautas disfrutar plenamente de los beneficios de la conectividad en línea sin comprometer su seguridad personal o su integridad digital.

La observación de la CR y la CDR dentro de este caso permite confirmar la estrategia de acercamiento comunicativo proyectada por la ambas entidades, donde de acuerdo con datos reportados por la PROFECO (2022), la primera parte centra esfuerzos en capacitar a los usuarios para reconocer y mitigar los riesgos asociados con el uso de las redes sociales a través de dicha variedad de recursos educativos y herramientas informativas; pero que gracias a los rasgos generales y particulares de esta perspectiva, se evidencian áreas de oportunidad ante puntos como la ausencia de temas como la prevención del ciberacoso o la protección contra amenazas más sofisticadas como el phishing y el malware. Asimismo, la segunda mitad de “Redes Seguras” radica en la difusión de “materiales visuales para que aprendan a añadir capas de seguridad a la configuración de sus cuentas; así como para que conozcan a detalle las herramientas que existen dentro de la aplicación, que les permita bloquear o reportar contenidos maliciosos” (s.p.); punto para el cual los rasgos de la CDR y los Elementos de la Ciberseguridad se vuelven indispensables.

De esta forma, si bien el interés de proporcionar información de utilidad sobre el manejo de la ciberseguridad resulta un propósito viable para la mejora de los contextos de emisores y receptores, también es cierto que dicho propósito debe sustentarse y evidenciarse responsablemente. De ahí la importancia y el impacto de una comunicación consistente en relación con los rasgos generales de la percepción en Comunicación Responsable y los particulares digitales, pues estos permiten la observación objetiva de un fenómeno intangible como el de la comunicación digital. Este caso de estudio evidencia que si bien los espacios online son una gran oportunidad en la actualidad para el desarrollo de actos, procesos y hasta estrategias comunicativas que permitan entablar resoluciones transversales para los entornos y sus actores (Guzmán y Herrera, 2019) , también es cierto que requieren lograr con mayor precisión una consistencia que equilibre las características de cada mensaje, algo que puede alcanzarse

teniendo como base una Comunicación Responsable de principio a fin.

Referencias

- Aznar, H. (2014). *Comunicación Responsable: La autorregulación de los medios*. (2a ed.). Barcelona: Ariel.
- Bustillos, O. y Rojas, J. (2022). Protocolo básico de ciberseguridad para pymes. *Interfases*, 16(016), 168-186. <https://doi.org/10.26439/interfases2022.n016.6021>
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. (1a ed.). Alianza. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10378>
- Cornejo, Y., Verdezoto V., y Villacis A. (2019). Ciberdefensa, Ciberseguridad Y Sus Efectos. *International Multilingual Journal of Science and Technology*, 4(2), 439-449. <https://www.imjst.org/wp-content/uploads/2019/02/IMJSTP29120135.pdf>
- Fortinet. (2021, 15 de septiembre). Fortinet reporta que los ataques de ransomware se han multiplicado por diez en el último año. <https://www.fortinet.com/lat/corporate/about-us/newsroom/press-releases/2021/fortinet-reporta-ataques-ransomware-multiplicado-diez-ultimo-ano>
- Giraldo-Ríos, L. (2021). Ciberseguridad y redes sociales. *Revista de las Fuerzas Armadas*, (257), 69–88. <https://esdegrevistas.edu.co/index.php/refa/article/view/417>
- Guzmán H. y Herrera R. (2019). *Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders*. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000>
- Guamán, M., Carrillo, J., Flores, C., Flores, C., y Ron, M. (2023). Análisis de riesgos y amenazas de ciberseguridad en el estado ecuatoriano, utilizando la metodología Magerit. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 7(49), 139–165. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Carrillo-Zenteno/publication/381495041_Analisis_de_riesgos_y_amenazas_de_ciberseguridad_en_el_estado_ecuatoriano_utilizando_la_metodologia_Magerit/links/667184fbde777205a3386e97/Analisis-de-riesgos-y-amenazas-de-ciberseguridad-en-el-estado-ecuatoriano-utilizando-la-metodologia-Magerit.pdf
- Hernández-Flores, H. G. (2019). El Discurso corporativo mediado por Twitter. *Comunicación responsable en la era de las redes sociales: Caso Cabify*. En *Inovacoes em Relacoes Publicas e Comunicacao Estrategica* (pp. 27–37). Portugal: RIA Editorial. https://www.researchgate.net/publication/331023591_El_Discurso_Corporativo_Mediado_por_Twitter_Comunicacion_Responsable_en_la_Era_de_Las_Red_Sociales_Caso_Cabify
- Hernández-Flores H. G. y Rivera-Salas, P. E. (2024, 28 de noviembre). *Comunicación Publicitaria Respon-*

- sable: Exploración del subcampo y sus rasgos particulares [Ponencia]. IV Congreso de la Red Iberoamericana de Investigadores en Publicidad, Guadalajara, México.
- Hernández-Flores, H. G., Rivera Salas, P. E., y Navarro Sequeira, M. G. (2021). La Perspectiva en Comunicación Responsable: conceptualización, rasgos y ámbitos de aplicación. Anuario De Investigación De La Comunicación CONEICC, (XXVIII), 96-105. <https://doi.org/10.38056/2021aiccX-VIII466>
- Hernández-Flores, H. G., Sánchez Reina, J. R., y Robles Avalos, R. S. (2021). La Comunicación Responsable como dimensión de estudio en la literatura científica: estado de la cuestión. Pangea. Revista De Red Académica Iberoamericana De Comunicación, 12(1), 17-34. <https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.132>
- IBM X-Force, (2021, febrero). IBM X-Force Threat Intelligence Index. <https://www.ibm.com/mx-es/security/data-breach/threat-intelligence>
- Jaksa, J., & Pritchard, M. (1996). Responsible communication. Cresskill, NJ: Hampton Pr.
- Juárez-Gámiz, J. (2020, 24 de octubre). Redes sociales y conversación pública en tiempos de pandemia. Consejo Mexicano de Ciencias Sociales. <https://www.comecsoc.com/las-ciencias-sociales-y-el-coronavirus/redes-sociales-y-conversacion-publica-en-tiempos-de-pandemia>
- Mahn, A., Marron, J., Quinn, S. y Topper D. (2021). Primeros pasos de NIST Marco de ciberseguridad: Guía de inicio rápido. National Institute of Standards and Technology. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1271es.pdf>
- Núñez, F. (2005). Guía de Comunicación Digital. (1a ed.). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000152390&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_9a677ee3-9506-4ce4-8ed1-f529ed-16382c%3F_%3D152390spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000152390/PDF/152390spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A170%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2Cnull%2Cnull%2C0%5D
- Ortega-Candel, J. (2024). Ciberseguridad: Manual práctico. Ecoe Ediciones. https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=oWT7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=ciberseguridad+definicion&ots=Bb6jTzOAGa&sig=ks10JzC3gTXDjHb9i9Szs78oE6Qv=onepage&q&f=false
- Pallero, M. y Heguiabehere, J. (2023). Seguridad de la información y ciberseguridad. Fundación Sadosky. <https://fundacionsadosky.org.ar/wp-content/uploads/2023/12/Seguridad-de-la-informacion-y-ciberseguridad.pdf>
- Pawlicka, A., Pawlicki, M., Kozik, R. y Choraś, M. (2023). What Will the Future of Cybersecurity Bring Us, and Will It Be Ethical? The Hunt for the Black Swans of Cybersecurity Ethics. IEEE Access, 11, 58796-58807. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10145795?denied=>

- Piñón, L., Sapién, A. y Gutiérrez, M. (2023). Capacitación en ciberseguridad en una empresa mexicana. *Información tecnológica*, 34(6), 43-52. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642023000600043>
- Procuraduría Federal del Consumidor. (2022, 31 de mayo). Profeco y Meta lanzan campaña conjunta “Redes seguras”. <https://www.gob.mx/profeco/prensa/profeco-y-meta-lanzan-campana-conjunta-redes-seguras>
- Rivera Salas, P, y Hernández Flores, H. (2020). Comunicación responsable en infografías digitales publicadas por empresas farmacéuticas. *Correspondencias & Análisis*, (12), 31-63. <https://doi.org/10.24265/cian.2020.n12.02>
- The Wall Street Journal. (2021, 13 de septiembre). The Facebook Files. <https://www.wsj.com/news/types/the-facebook-files>
- Thomson Reuters. (2021, 15 de marzo). Ciberseguridad: Riesgos y medidas para proteger tus datos. <https://www.thomsonreutersmexico.com/es-mx/soluciones-fiscales/blog-fiscal/ciberseguridad-riesgos-y-medidas-para-proteger-tus-datos>
- We Are Social y Hootsuite. (2023, 28 de abril). Digital Report 2023: April Global Statshot Report. <https://wearesocial.com/es/blog/2023/04/reporte-digital-2023-abril/>
- Zallo, R. (2016). *Tendencias en comunicación: cultura digital y poder*. (1a ed.). Editorial Gedisa. <https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/44354?page=25>

Anexos

- Anexo 1. Tabla de Registro de Mensajes López-Benítez, M. (2024). Anexo 1. Tabla de Registro de Mensajes. <https://bsu.buap.mx/e3s>

IMPACTO DE LA DESINFORMACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES

Juan Enrique González Vallés¹⁷
Mónica Viñarás Abad

Resumen

Este estudio examina el impacto de las fake news en las estrategias comunicativas de organizaciones e instituciones, analizando su efecto en la confianza pública, la reputación corporativa y la democracia. Mediante una revisión teórica de literatura en comunicación, psicología, ciencias políticas y economía, se exploran conceptos como fake news, rumores y desinformación, sus motivaciones (económicas e ideológicas) y su propagación en redes sociales. Se aplican teorías como la de la Aguja Hipodérmica, el sesgo de confirmación y la Gestión de la Reputación Corporativa. Los resultados muestran que las fake news, populares desde 2016, amenazan la democracia al manipular la opinión pública y erosionar la confianza en instituciones y medios tradicionales, amplificadas por redes sociales que fomentan polarización. Las organizaciones requieren comunicación ética y transparente, planes de crisis y alfabetización mediática para contrarrestar bulos. La desinformación genera costos sociales, como decisiones erróneas y menor calidad informativa. Limitaciones incluyen la falta de datos empíricos y estudios sectoriales. Se recomienda investigar impactos cuantitativos, estrategias contra la desinformación y programas educativos.

Palabras clave: *Fake news*, desinformación, confianza pública, reputación corporativa, comunicación estratégica, redes sociales.

¹⁷ Académicos de la Universidad Complutense de Madrid.

Introducción

Aunque el tema de las noticias falsas no se ha popularizado hasta hace poco, éste y otros temas relacionados han sido tratados por la literatura académica en economía, psicología, ciencias políticas e informática. Varios investigadores han realizado una descripción general de las percepciones políticas erróneas y muchos académicos han estudiado cómo la nueva información afecta a las creencias políticas (Calvo y Clerici, 2023; Arencibia y Corozo, 2017; Gupta et al., 2023; Rijo y Waldzus, 2023), cómo se propagan los rumores (Magallón y Campos, 2021), los efectos de la exposición a los medios (Ramírez Dueñas y Humanes, 2023) y la segregación ideológica en el consumo de noticias (Gentzkow y Shapiro, 2011).

El término *fake news* se relaciona, según Pérez-Curiel et al., (2021), con artículos de noticias que son intencionada y verificablemente falsos, y que podrían inducir a error a los lectores. Su definición descarta varios primos cercanos de las noticias falsas como los errores informativos involuntarios, los rumores que no tienen su origen en un artículo periodístico concreto y las teorías conspirativas que son, por definición, difíciles de verificar como verdaderas o falsas, y suelen ser originadas por personas que creen que son ciertas. Tampoco formarían parte de este grupo las sátiras que es poco probable que se malinterpreten como hechos reales, las declaraciones falsas de políticos y los informes sesgados o engañosos, pero no totalmente falsos.

En cuanto a los rumores, varias investigaciones coinciden en definirlos como afirmaciones de hecho -sobre personas, grupos, acontecimientos e instituciones- que no han demostrado ser ciertas, pero que pasan de una persona a otra y, por tanto, tienen credibilidad no porque se disponga de pruebas directas que las respalden, sino porque otras personas parecen creerlas (Mazo, 2015).

Las noticias falsas se pueden definir como la promoción y propaganda de artículos periodísticos a través de las redes sociales de tal forma que estos artículos parecen difundidos por otros usuarios, en lugar de ser publicidad pagada. Las noticias distribuidas están diseñadas para influir o manipular las opiniones de los usuarios sobre un determinado tema hacia determinados objetivos (Xiao y Yang, 2024).

Sobre los productores de noticias falsas, algunos estudiosos subrayan que, por ejemplo, algunos sitios se establecen enteramente para imprimir artículos intencionalmente fabricados y engañosos, y que hay numerosos sitios clandestinos que ofrecen servicios de noticias falsas, incluyendo la garantía del anonimato y la organización de la búsqueda de influir en la opinión pública (Zeng et al., 2024). Sobre las principales motivaciones para ofrecer noticias

falsas, algunos estudiosos destacan la motivación pecuniaria porque los artículos de noticias que se hacen virales en las redes sociales pueden obtener importantes ingresos por publicidad cuando los usuarios hacen clic en el sitio original (Golbeck et al., 2018).

Las noticias falsas podrían utilizarse también para influir en los precios de las acciones, en particular de las acciones con precios bajos y las que se negocian con poca frecuencia, porque su precio es más fácil de manipular. En cambio, en el caso de empresas más consolidadas, una campaña de noticias falsas podría rebajar la imagen y la reputación de las empresas objetivo, afectando a sus beneficios y al precio de sus acciones (Catellani y Berton, 2017). Otra motivación importante subrayada por los estudiosos es la ideológica. Por ejemplo, en el ámbito político, algunos proveedores de noticias falsas buscan promover a los candidatos a los que favorecen (Allcott y Gentzkow, 2017). En cuanto a los consumidores, algunos estudiosos destacan que eligen las empresas de las que consumirán noticias para maximizar su propia utilidad esperada (Rojas y Núñez Benítez, 2021). Por lo tanto, algunas empresas tienden a falsear sus informes en función de las opiniones previas de los consumidores. Cuando la información sobre el estado real es limitada, los consumidores racionales considerarán que una empresa es de mayor calidad si sus informes se acercan más a sus prejuicios. Por tanto, los consumidores pueden preferir los informes que confirman sus presunciones debido a la utilidad psicológica (Espinoza, 2023).

En consecuencia, los productores de noticias falsas no invierten en información precisa y no intentan construir una reputación de calidad a largo plazo, sino que maximizan los beneficios a corto plazo de atraer clics en un período inicial (Allcott y Gentzkow, 2017).

Algunos estudiosos subrayan también que añadir productores de noticias falsas a un mercado tiene varios costes sociales potenciales. Los consumidores que confunden un medio falso con uno legítimo tienen creencias menos precisas y por ello salen peor parados. Los consumidores también pueden volverse más escépticos respecto a los productores de noticias legítimas, hasta el punto de que les resulte difícil distinguirlos de los productores de noticias falsas. Estos efectos pueden verse reforzados en el equilibrio por las respuestas del lado de la oferta: una menor demanda de información de alta precisión y poco sesgada reducirá los incentivos para invertir en información precisa e informar verazmente de las señales (Allcott et al., 2022).

Desarrollo

Las comunicaciones de masas han hecho avanzar un flujo de información sin precedentes en las últimas décadas. La distorsión de los hechos se ha generalizado como consecuencia de la multitud de actores implicados, combinada con un mayor número de consumidores dispuestos a creer (Rodríguez-Pérez, 2021).

A partir de 2016 el término fake news se ha vuelto cada vez más común. Esto se debe a varias razones. Las barreras de entrada en la industria de los medios de comunicación han caído en picado, de hecho, ahora es fácil crear sitios web y es fácil monetizar el contenido web a través de plataformas publicitarias (Echeverri et al., 2021). La conectividad y las plataformas digitales permiten compartir y difundir información, y los retos tradicionales, como las fronteras físicas y las limitaciones de tiempo y distancia, ya no existen (Rodríguez Fernández, 2019).

Se ha puesto de manifiesto que los medios sociales son muy adecuados para la difusión de noticias falsas; además, el uso de los medios sociales ha aumentado considerablemente: en 2024, los usuarios activos mensuales de Facebook superaron los 3.000 millones y los de X/Twitter se acercaron a los 400 millones (Argota Pérez y Argota Pérez, 2024). Otro aspecto importante es el continuo declive de la confianza en los medios de comunicación de masas cuando se trata de informar de las noticias de forma completa, precisa y justa (Salaverría et al., 2024). La disminución de la confianza en los medios de comunicación convencionales podría ser tanto una causa como una consecuencia de que las noticias falsas estén ganando más terreno (Varzgani et al., 2023).

El concepto fake news suele asociarse a varios sinónimos como información falsa, desinformación dirigida, ciberpropaganda, realidad distorsionada, campañas de desinformación, hacking cognitivo, guerra de la información. Pero detrás de esta frase podemos leer también otro problema mayor: la manipulación de la opinión pública para afectar al mundo real. Gracias a las razones antes citadas, por desgracia, es más fácil manipular la percepción pública de la realidad y los procesos de pensamiento, con el resultado de una proliferación de noticias falsas capaces de afectar a nuestro entorno real y no digital y a la vida cotidiana de las personas (Ramos y Fernández Ramos, 2023; Likarchuk et al., 2023).

El fenómeno de las fake news ha ido ganando terreno y supone una amenaza real para la democracia, el derecho a la información, la imagen corporativa y la reputación empresarial. En el ámbito político, el término se utiliza para atacar la credibilidad de los opositores, mientras que los gigantes de la web, como Google y Meta, afirman estar tomando las medidas

necesarias para contrarrestar este fenómeno con el fin de escapar a la categorización de lugar de la falsedad (Alonso González, 2021).

En este contexto están los que se benefician de la difusión de noticias incorrectas, los que imponen la distinción entre “noticias falsas” y “humor”, los que defienden el periodismo “a la antigua”, culpando al predominio de las redes sociales, los que cuestionan todo el sistema de información, aquellos cuya imagen y reputación corren el riesgo de verse dañadas a causa de las noticias falsas (De la Cierva, 2021).

Tanto las empresas como los particulares se enfrentan a retos similares, aunque los aspectos concretos para ellos sean diferentes. Una información pública falsa o injusta dirigida contra ellos puede dañar su reputación y causar consecuencias en el mundo real. Al mismo tiempo, personas o grupos sin escrúpulos podrían utilizar las noticias falsas como técnicas para mejorar su reputación (Bonime, 2016).

Entidades y agentes afectados por la desinformación

En un entorno de inmediatez en la comunicación, la transparencia de las empresas es una de las nuevas demandas ciudadanas y están generadas y acompañadas de manera muy específica por el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y el conocimiento, que se vuelve viable mediante una auditoría integral y absoluta de la información disponible para la organización (García Galera y Del Hoyo, 2020).

La confianza y la reputación son claves en cualquier planificación de comunicación estratégica, es más, las organizaciones deben basar su relación con las partes interesadas en la confianza y la transparencia, cumpliendo sus compromisos; sin embargo son activos vulnerables en épocas de sobreexposición informativa e hiper-transparencia, en las cuales se tienen audiencias polarizadas y altamente participativas, especialmente tras la pandemia (Boté, 2020; Rahmanian, 2022). Cuando se reclama la transparencia a las empresas, no hay lugar para las fake news, ni para los rumores malintencionados, ni para las estrategias de desinformación. La transparencia se fundamenta en quehacer diario, dirigido tanto por los comportamientos íntegros como por las actitudes empresariales éticas (Niebles et al., 2024).

La transparencia facilita que todo llegue a saberse, situando a las empresas por encima de otros agentes que son más susceptibles de ser objeto de ataques orquestados de desinformación. En este sentido, es importante señalar que las empresas deben ser proactivas en la iniciativa para comunicar ante sus grupos de interés de la manera más conveniente para ganar legitimidad y una buena reputación. Deben adelantarse a competidores y detractores y, por supuesto, deben procurarse planes de prevención cuando son víctimas de bulos o estra-

tegias de desinformación (Ojeda y Alves, 2023; Colombo, 2023).

De no hacerlo, entra en juego el concepto de crisis empresarial que necesita de una gestión adecuada y oportuna. Esto significa que una organización tiene la capacidad para poner en práctica de manera rápida, eficiente y eficaz las operaciones de emergencia que son necesarias para reducir las amenazas a la salud y a la seguridad del individuo, los perjuicios a la propiedad, ya sea pública o privada, o una consecuencia negativa para el desarrollo normal de la empresa (Sanguinetti, 2023).

Tener éxito al gestionar una crisis según Vanalocha, García y Natera «depende tanto de la respuesta adecuada que se dé a los desafíos políticos, estratégicos y comunicativos como la que se dé a los propiamente instrumentales» (Medina y Kvirikashvili, 2021: 102). Durante la gestión de crisis se debe comunicar de manera breve y clara. Enviar mensajes clave elementales. Ser positivo y objetivo aplicando principios básicos de transparencia, apertura y responsabilidad. Las instituciones deben ser muy claras y hacer esfuerzos para entender que se les pide más que al resto de la sociedad precisamente por el carácter que representan (Espino, 2022).

Cada crisis posee una naturaleza propia y, por tanto, no existen dos crisis iguales que pudieran afectar de manera idéntica forma a las empresas. Sin embargo, la mayor parte de las crisis presentan una serie de elementos comunes, a saber, impacto desfavorable en la imagen de marca, implicación directa de los medios de comunicación, imagen positiva de las víctimas, los hechos se originan de manera rápida, la información inicial es dispersa e insuficiente, y la imagen y la reputación de la organización se ponen en juicio (Martín-Herrera y Micaletto, 2020).

Un elemento esencial de la buena gobernanza es la confianza en las instituciones públicas. Con la existencia de dicha confianza, existe una base sustancial de gobernanza y un reflejo positivo de una sociedad que funciona bien. Sin embargo, cuando existe un nivel de desconfianza ciudadana en el gobierno y sus instituciones públicas, se produce una falta visible de apoyo y funcionalidad en un determinado país (Climent, 2022).

La economía, las tasas de desempleo y los registros en el mercado de valores son factores que afectan a la confianza pública en las instituciones, siendo la confianza en el gobierno la variable más destacada en este tipo de barómetros (Sanz, 2022). La fe en los gobiernos ha contribuido significativamente a la confianza, o falta de ella, en las instituciones públicas, con una población que valora la creencia de que el sistema les está ayudando. Las profundas divisiones políticas y la polarización a nivel terráqueo han contribuido a la falta de confianza en las instituciones públicas, haciendo que más ciudadanos confíen en las empresas privadas que en sus gobiernos (De Noriega, 2020; Newton, 2020).

La creciente prevalencia de noticias falsas plantea cuestiones pertinentes sobre la confianza en los medios de comunicación y en las instituciones públicas. Diversos autores sostienen que en las últimas décadas se ha producido una erosión de la confianza en hechos objetivos en relación con cuestiones políticas y políticas públicas. Gran parte de esto se ha visto alimentado por la aparición de los medios sociales. Aunque estos canales proporcionan continuamente actualizaciones sobre noticias de última hora e historias en desarrollo, también crean falsedades y generan información engañosa. En última instancia, las noticias falsas son sintomáticas de la decadencia de la verdad, que refleja una confianza cada vez menor en fuentes de información objetiva anteriormente respetadas (Reglitz, 2022).

La confianza en las organizaciones sin ánimo de lucro también está en declive debido a las noticias falsas sobre donaciones públicas y gastos de las organizaciones sin ánimo de lucro. Los niveles salariales de las organizaciones sin ánimo de lucro se han puesto en entredicho, lo que disminuye la confianza pública y aumenta el desencanto (Hanley y Munoriyarwa, 2021).

Las organizaciones sin ánimo de lucro apoyan cuestiones importantes y, cuando estas instituciones fracasan, la quiebra de la confianza pública es devastadora para todo el sector no lucrativo. Cuando las noticias falsas hacen fracasar a las organizaciones sin ánimo de lucro las personas a las que sirve la organización se ven afectadas negativamente y la confianza pública se ve mermada (Rožukalne, 2022).

En la actualidad, hay millones de organizaciones sin ánimo de lucro a lo largo y ancho de todo el globo que desempeñan un enorme papel en la vida de muchas personas. Sin embargo, el público ha empezado a percibir a las organizaciones sin ánimo de lucro como poco fiables. Uno de los escándalos más sonados fue el mal manejo de las donaciones por parte de la Cruz Roja tras los atentados terroristas del 11 de septiembre, en el que la organización canalizó indebidamente los fondos donados a otras operaciones (Mead, 2008). Aunque muchas organizaciones sin ánimo de lucro canalizan correctamente las donaciones de acuerdo con los fines previstos, los escándalos anteriores y el uso de noticias falsas siguen afectando negativamente a la confianza pública en las organizaciones sin ánimo de lucro.

Por otro lado, desde 2020 varias investigaciones marcaron la acentuación en la pérdida de confianza en varios países de las instituciones que hemos observado anteriormente, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales, pero también en los medios de comunicación y las empresas (Climent, 2022). La confianza en las instituciones está en declive desde la llegada de la pandemia y parece existir una desconexión entre los ciudadanos, las instituciones públicas, los medios de comunicación y otros como las empresas. Con variaciones en cada

país, se puede establecer una confianza limitada a nivel global, además, en escuelas, tribunales, sindicatos y bancos, e incluso menos confianza en las grandes empresas, la jefatura de estados y gobiernos, los partidos políticos y los medios de comunicación (Gozgor, 2022).

El agente que más se puede destacar como pérdida de confianza entre los ciudadanos desde la aparición del COVID-19 son los medios de comunicación, que siguen disminuyendo a niveles sin precedentes, lastrados por la polarización y la publicación de información falsa en sus canales. Aunque diversos factores contribuyen al declive de la confianza pública en los medios, los constantes ataques de los distintos gobiernos, la falta de historias objetivas en los medios basadas en hechos y un discurso racional inadecuado son causas que han contribuido significativamente a su declive. Por ejemplo, en las encuestas recogidas por Gallup en varios países los ciudadanos tienen la creencia de que los medios de comunicación hacen un mal trabajo a la hora de separar los hechos de las opiniones (Lăzăroiu, 2020; Coady, 2021; Lee et al., 2023).

Se ha dejado de confiar en los medios de comunicación debido a la preocupación por las noticias falsas, la propaganda rusa y la desinformación. Sin embargo, a pesar del descenso de la confianza en los medios, la mayoría de los ciudadanos sigue creyendo que los medios de comunicación y la libertad de prensa son fundamentales para la democracia. Cuando se evalúa la confianza en los medios de comunicación según criterios políticos, la polarización hace que los votantes de un partido tiendan a desconfiar más de los medios que no están alineados ideológicamente con el suyo, confirmando el sesgo de confirmación (Wu, 2019).

Conclusiones y discusión

Para comprender la magnitud del fenómeno de las noticias falsas y su impacto en la sociedad, y tras la investigación realizada, se puede concluir que existe una evolución de las fake news en los últimos años y sus implicaciones para la democracia, los agentes que intervienen en ella, la confianza institucional y la percepción pública. Se analizan a continuación el resto de conclusiones específicas:

El término fake news, que se popularizó a partir de 2016, refleja un fenómeno asociado con la caída de barreras en la industria de los medios, lo que ha facilitado la creación de contenidos sin filtro y su rápida difusión. El crecimiento de las plataformas sociales ha facilitado que estos bulos se extiendan globalmente y con gran rapidez, afectando la percepción pública. La facilidad para establecer medios de comunicación y monetizar contenido web, junto con el aumento de usuarios en redes sociales, ha convertido a estas plataformas en vehículos

de información falsa. Esta inmediatez en la difusión y la desaparición de restricciones físicas han generado un flujo incontrolable de información, propiciando la confusión y el escepticismo entre los consumidores de noticias.

Las fake news representan una seria amenaza para la democracia, ya que alteran la opinión pública y perjudican el derecho a una información veraz. A través de campañas de desinformación, los emisores de noticias falsas manipulan la percepción pública con objetivos políticos, ideológicos o económicos. En el ámbito político, el uso de fake news ha servido para desacreditar a los opositores y manipular la percepción de los votantes, mientras que en el ámbito empresarial, la desinformación puede impactar negativamente en la imagen y reputación de una compañía. Este fenómeno mina la confianza en los medios de comunicación tradicionales, que cada vez pierden más terreno frente a la información alternativa, y afecta la capacidad de los ciudadanos para tomar decisiones informadas, debilitando así las bases de una democracia saludable.

La confianza en las instituciones públicas y privadas se ha visto gravemente afectada por la difusión de información falsa. Las investigaciones subrayan cómo la proliferación de fake news ha contribuido a que los ciudadanos duden de la legitimidad y transparencia de las instituciones gubernamentales, las ONGs, y las empresas privadas. La desconfianza en el gobierno y sus instituciones se ha profundizado en un contexto de polarización y desinformación, generando una percepción de opacidad y falta de apoyo en la sociedad. En el caso de las ONGs, las fake news sobre el uso de donaciones y las operaciones internas de estas organizaciones han afectado la credibilidad y la confianza del público en sus actividades. La difusión de bulos en las redes sociales y otros medios ha contribuido a un creciente escepticismo hacia todas estas entidades, lo que representa un desafío crítico para su sostenibilidad y la eficacia de sus operaciones.

Varias investigaciones identifican las motivaciones detrás de la creación de noticias falsas. Una de las más destacadas es la motivación económica, pues que muchos sitios crean contenido sensacionalista para atraer clics y visitas, generando ingresos publicitarios. Por otro lado, la desinformación también se utiliza con fines ideológicos, especialmente en el ámbito político, donde las fake news pueden influir en el voto y en la percepción de candidatos o políticas específicas. Las empresas y actores que se benefician de la propagación de noticias falsas suelen utilizar estrategias para aprovechar los sesgos de los consumidores, alineándose con sus prejuicios previos. Esto crea un ciclo de retroalimentación en el que los consumidores buscan y validan información que confirma sus creencias, reforzando el sesgo de confirmación y distorsionando aún más la percepción de la realidad.

El sector empresarial y las ONGs también se ven profundamente afectados por la desinformación. En el caso de las empresas, la transparencia y la gestión adecuada de la comunicación son esenciales para mantener una buena reputación, pero el riesgo de convertirse en víctima de bulos o campañas de desinformación puede afectar sus operaciones y la percepción pública. Las empresas deben ser proactivas en sus comunicaciones y actuar con transparencia para contrarrestar el impacto de posibles noticias falsas que puedan dañarlas. Del mismo modo, las ONGs enfrentan la difícil tarea de demostrar la transparencia y correcta gestión de los recursos para evitar la pérdida de confianza.

La desinformación tiene un alto costo social, pues crea un clima de desconfianza y escepticismo que afecta no solo a los consumidores, sino también a los productores de noticias legítimas. La confusión generada por la presencia de fake news afecta la capacidad de las personas para diferenciar entre medios confiables y fuentes no verificadas, lo que puede llevar a decisiones equivocadas en temas críticos. Además, el mercado de la información se ve impactado negativamente, ya que los medios de alta calidad encuentran menos incentivos para producir contenido preciso en un entorno dominado por el sensacionalismo. La sociedad, en su conjunto, enfrenta las consecuencias de una información menos precisa y objetiva, lo que representa un retroceso en la construcción de una ciudadanía informada y participativa.

El texto subraya el papel crucial de las redes sociales como motores de propagación de noticias falsas. Las plataformas digitales han facilitado una amplia difusión de información no verificada, alimentando la polarización y el escepticismo hacia los medios de comunicación tradicionales. Aunque redes sociales como Facebook y Twitter han implementado algunas políticas para combatir la desinformación, la velocidad de propagación y la dificultad para controlar todos los contenidos que se comparten complican su efectividad. Esto ha resultado en una erosión de la confianza en los medios y en una percepción pública más crítica y desconfiada. Las redes sociales, a pesar de su importancia como canales de comunicación, también enfrentan el desafío de contrarrestar la desinformación sin limitar la libertad de expresión.

Los autores presentes en esta investigación destacan la necesidad de que las organizaciones, tanto públicas como privadas, adopten estrategias de comunicación de crisis para gestionar los efectos de la desinformación. Las empresas y entidades deben estar preparadas para reaccionar con rapidez y transparencia, mostrando una actitud ética y responsable. La preparación ante la crisis incluye contar con un plan de comunicación efectivo y con principios claros de transparencia y responsabilidad. En situaciones de crisis, la capacidad para comunicar de manera clara y efectiva es clave para mitigar el daño. La respuesta de una organización

ante una crisis de desinformación puede determinar su capacidad para recuperar la confianza del público y restaurar su imagen.

En un entorno donde la inmediatez y la transparencia son demandas constantes, las organizaciones deben apostar por una comunicación ética y transparente para ganarse la confianza de sus públicos. Las investigaciones presentes subrayan que la transparencia se ha convertido en un valor esencial en la gestión de la reputación, especialmente en un contexto donde las audiencias están cada vez más polarizadas y participativas. Las empresas y organizaciones deben adoptar actitudes y comportamientos íntegros que respalden sus comunicaciones y prácticas. La transparencia permite a las entidades posicionarse como agentes confiables y robustos frente a los ataques de desinformación, ayudando a construir una relación de confianza con sus audiencias.

El análisis de los efectos de los bulos y la desinformación en la comunicación corporativa reafirma la relevancia de teorías sobre la influencia de la información en la percepción pública y el comportamiento (Ferrerres, 2009). Este fenómeno se relaciona directamente con las teorías de la comunicación, como la Teoría de la Aguja Hipodérmica, que subraya el impacto directo e inmediato de los mensajes sobre las audiencias (Valenzuel et al., 2024). La difusión de fake news, que llega sin filtro y a gran escala a los consumidores, confirma que la percepción de la realidad puede ser moldeada rápidamente, evidenciando el poder de los medios para afectar creencias y actitudes (Coady, 2021; Colombo, 2023).

Asimismo, el sesgo de confirmación, una premisa fundamental en la psicología social, se valida en este contexto, ya que los consumidores tienden a creer y compartir noticias falsas que refuerzan sus creencias previas. Esta investigación profundiza en cómo la información errónea explota estos sesgos, perpetuando círculos de retroalimentación de desinformación (Martín Sánchez, 2020; Zafrilla, 2021).

Además, la investigación aporta a la teoría de la Gestión de la Reputación Corporativa, enfatizando que, en el contexto actual de transparencia, la reputación de las organizaciones puede verse alterada en un instante debido a bulos o información errónea (Carrió, 2013). La Teoría de la Agenda-Setting también adquiere relevancia, dado que las noticias falsas logran desviar la atención de los medios y el público hacia temas específicos, influyendo en las prioridades sociales y políticas (Rodríguez Díaz, 2004).

Desde una perspectiva práctica, el estudio enfatiza la necesidad de implementar estrategias de comunicación ética y gestión de crisis en todas las organizaciones. Las empresas y organismos públicos deben fortalecer su transparencia y promover prácticas de comunicación directa y proactiva (Ojeda y Alves, 2023). Además, deben contar con herramientas de

monitorización en tiempo real de sus menciones en redes sociales y medios digitales, anticipándose así a posibles bulos o campañas de desinformación que puedan dañar su imagen (Colombo, 2023).

El estudio también tiene implicaciones para los medios de comunicación, que enfrentan el desafío de adaptar sus protocolos editoriales para combatir la desinformación. Esto implica un compromiso por parte de las plataformas digitales para identificar y desactivar contenidos falsos rápidamente (Gozgor, 2022; Coady, 2021). Finalmente, esta investigación sugiere que las entidades sin ánimo de lucro y los organismos gubernamentales deben aplicar programas de alfabetización digital, tanto internos como externos, que instruyan sobre los efectos de las noticias falsas y capaciten a los individuos para analizar críticamente la información que consumen (Reglitz, 2022; Rožukalne, 2022).

La investigación presenta algunas limitaciones que es importante considerar. En primer lugar, se centra en los efectos de las noticias falsas sobre la comunicación corporativa, pero no profundiza en el impacto específico en distintos sectores y cómo cada uno de estos puede verse afectado de manera única. Además, la revisión se basa en estudios teóricos y análisis previos, por lo que no incluye un componente empírico que permita cuantificar el impacto de la desinformación en términos de métricas o índices de confianza.

Otra limitación es que el estudio se enfoca en los efectos de las fake news en las empresas y las instituciones en general, sin diferenciar en gran medida entre el impacto en pequeñas empresas o grandes corporaciones, ni en organizaciones públicas o privadas. Esto es relevante, dado que el alcance y el impacto de los bulos podrían variar considerablemente en función del tamaño y tipo de organización. Asimismo, el análisis no considera cómo factores culturales o regionales pueden influir en la percepción de la información falsa y en la vulnerabilidad de las audiencias.

En primer lugar, es recomendable realizar estudios empíricos que midan cuantitativamente el impacto de los bulos en la reputación y confianza pública hacia diferentes tipos de organizaciones, comparando el impacto en sectores como el de salud, finanzas y política. Además, sería valioso investigar el efecto de los bulos en distintos contextos culturales y geográficos, dado que la percepción de las fake news y la susceptibilidad a ellas pueden variar en función de factores socioculturales.

Otra línea de investigación podría enfocarse en explorar los efectos psicológicos y emocionales de la exposición repetida a fake news, tanto en los individuos como en el comportamiento de consumo de información en medios. Además, sería relevante desarrollar estudios que investiguen la eficacia de las estrategias de comunicación para contrarrestar la desinfor-

mación, incluyendo el uso de inteligencia artificial y sistemas de verificación de hechos en tiempo real.

Finalmente, una línea de investigación que se considera crucial es la evaluación de programas de alfabetización mediática, con el objetivo de analizar si la educación sobre desinformación y la promoción de competencias críticas pueden reducir el impacto de las noticias falsas en la percepción pública y la confianza institucional.

Referencias

- Allcott, H., Gentzkow, M., & Song, L. (2022). Digital addiction. *American Economic Review*, 112(7), 2424-2463.
- Allcott, H., & Gentzkow, M. (2017). Social media and fake news in the 2016 election. *Journal of economic perspectives*, 31(2), 211-236.
- Alonso González, M. (2021). Desinformación Y Coronavirus: El Origen de las Fake News en Tiempos de Pandemia. *Revista De Ciencias de la Comunicación e Información* (26), 1-25. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e139>
- Arencibia, M. G., & Corozo, E. H. V. (2024). Fake News desde la Economía Política Marxista. *Economía y Desarrollo*, 168(1).
- Argota-Pérez, G., & Argota-Pérez, G. (2024). Comunicación digital en redes sociales e interacción de usuarios. *Paideia XXI*, 14(1), 269-277.
- Bonime-Blanc, A. (2016). *Manual de Riesgo Reputacional*. Biblioteca Corporate Excellence.
- Boté-Vericad, J. J. (2020). Fake news y los códigos éticos de los profesionales de la información. *Revista Telos*, 22(3), 567-579.
- Calvo, E., & Clerici, P. (2023). Después de la# Consolidación Democrática: Redes sociales, polarización y fake news. *Desarrollo económico*, 63(240), 195-202.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de cabecera.
- Castellani, P., & Berton, M. (2017, September). Fake news and corporate reputation: What strategies do companies adopt against false information in the media?. In *20th Excellence in Service International Conference. Conference Proceedings*. <https://bit.ly/3aOcDwH>.
- Climint, M. Á. B. (2022). La confianza en las instituciones públicas. *Revista Española de la transparencia*, (14), 17-24.
- Coady, D. (2021). The fake news about fake news. *The epistemology of fake news*, 68-81.
- Colombo, R. (2023). Fake news, redes sociais e pós-verdade: o fenômeno da desinformação contemporânea.

- nea [21]. *As Humanidades em Tempos de Pós-Verdade*.
- De La Cierva, Y. (2021). *Navegar en aguas turbulentas*. IESE Business School.
- de Noriega, A. E. (2020). Confianza institucional en América Latina: un análisis comparado. *Documentos de trabajo (Fundación Carolina): Segunda época*, (34), 1.
- Del-Hoyo-Hurtado, M., & Blanco-Alfonso, I. (2020). Desinformación e intención comunicativa: una propuesta de clasificación de fake news producidas en entornos periodísticos profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 11(2), 105-119.
- Echeverri, G. L., Rodríguez, L. M. R., & Rodríguez, M. A. P. (2018). Fact-checking vs. Fake news: Periodismo de confirmación como componente de la competencia mediática contra la desinformación. *Index. comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 8(2), 295-316.
- Espino González, J. (2022). Institutional communication in the COVID-19 crisis: the case of Málaga City Council. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55 pp.67-92 <http://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e774>
- Espinoza Oliva, A. (2023). Marketing inteligente: Una manipulación artificial. *Revista Ciencia Administrativa*, (2).
- Ferreres, J. M. R. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting. *Gazeta de antropología*, (25), 1.
- Golbeck, J., Mauriello, M., Auxier, B., Bhanushali, K. H., Bonk, C., Bouzaghrane, M. A., ... & Visnansky, G. (2018, May). Fake news vs satire: A dataset and analysis. In *Proceedings of the 10th ACM conference on web science* (pp. 17-21).
- Gozgor, G. (2022). Global evidence on the determinants of public trust in governments during the COVID-19. *Applied research in quality of life*, 17(2), 559-578.
- Gupta, M., Dennehy, D., Parra, C. M., Mäntymäki, M., & Dwivedi, Y. K. (2023). Fake news believability: The effects of political beliefs and espoused cultural values. *Information & Management*, 60(2), 103745.
- Hanley, M., & Munoriyarwa, A. (2021). Fake news. *Digital Roots*, 157.
- Lăzăroiu, G., & Adams, C. (2020). Viral panic and contagious fear in scary times: the proliferation of COVID-19 misinformation and fake news. *Analysis and Metaphysics*, 19, 80-86.
- Lee, S., Gil de Zúñiga, H., & Munger, K. (2023). Antecedents and consequences of fake news exposure: A two-panel study on how news use and different indicators of fake news exposure affect media trust. *Human Communication Research*, 49(4), 408-420.
- Likarchuk, N., Velychko, Z., Andrieieva, O., Lenda, R., & Vusyk, H. (2023). Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas*, 41(76).
- Magallón, R. y Campos, E. (2021). Redes sociales y polarización. Cuando el algoritmo amplifica las emo-

- ciones humanas. *Economistas sin fronteras*, (42), pp. 27-31 <http://tinyurl.com/52y538ct>
- Martín-Herrera, I. y Micaletto, J.P. (2020). Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burger King. *Obra Digital*. (20), pp. 49-66 <https://doi.org/10.25029/od.2021.285.20>
- Martín Sánchez, I. (2020). SESGO DE CONFIRMACIÓN. Revisión Bibliográfica.
- Mazo Salmerón, M. E. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Opción*, 31(3), 797-819.
- Mead, J. (2008). Confidence in the nonprofit sector through Sarbanes-Oxley-Style reforms. *Michigan Law Review*, 106(5), 882 - 900
- Medina, R.M. y Kvirikashvili, N. (2021). Alerta roja por precipitaciones: estudio de la gestión de crisis del fenómeno DANA en la Región de Murcia. *Más poder local*, (46), pp. 96.121 <http://tinyurl.com/8kdp9xb>
- Newton, K. (2020). Government communications, political trust and compliant social behaviour: The politics of Covid-19 in Britain. *The Political Quarterly*, 91(3), 502-513.
- Niebles, M. G., Echeverry, A. E., & Vargas, G. A. V. (2024). La responsabilidad social corporativa como base ética para las empresas y su comportamiento frente al entorno social, medioambiental y económico. *Realidad Empresarial*, (17), 75-84.
- Ojeda Alves, D., & Alves Dutra, J. A. (2023). Impactos das fake news no âmbito administrativo: gestão de risco nas empresas e repercussão no mercado financeiro. *Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)*, 16(6).
- Pérez-Curiel, C., Puentes-Rivera, I. y Chibás-Ortiz, F. (2021). Estrategias de desinformación: fake news y fact-checkin. *Revista De Comunicación De La SEECI*, n.º 54 (septiembre). <https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/737>
- Rahmanian, E. (2022). Fake news: a classification proposal and a future research agenda. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 27(1), 60-78.
- Ramírez-Dueñas, J. M., & Humanes, M. L. (2023). Exposición selectiva y polarización de audiencias. Un análisis a través del consumo acumulado de información política en España. *Cuadernos. info*, (56), 1-21.
- Ramos Chávez, H. A., & Fernández Ramos, A. (2023). Habilidad de acceso y evaluación de información en la construcción de opinión pública por medios digitales: un enfoque de resiliencia.
- Reglitz, M. (2022). Fake news and democracy. *J. Ethics & Soc. Phil.*, 22, 162.
- Rijo, A., & Waldzus, S. (2023). That's interesting! The role of epistemic emotions and perceived credibility in the relation between prior beliefs and susceptibility to fake-news. *Computers in Human Behavior*, 141, 107619.
- Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la Agenda-Setting: aplicación a la enseñanza universitaria*. Observatorio

Europeo de Tendencias Sociales.

- Rodríguez-Fernández, L. (2019). Disinformation and organisational communication: A study of the impact of fake news. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1714-1728.
- Rodríguez-Pérez, C., Ortiz Calderón, L. S., & Esquivel Coronado, J. P. (2021). Desinformación en contextos de polarización social: el paro nacional en Colombia del 21N. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación*-, 19(38), 129-156.
- Rojas, M. G., & Núñez Benítez, A. S. (2021). Alfabetización informacional en tiempos de Fake News. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(1), 75-84.
- Rožukalne, A. (2022). Disinformation/fake news. In *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs* (pp. 398-408). Cham: Springer International Publishing.
- Salaverría, R., Bachmann, I., & Magallón-Rosa, R. (2024). Desinformación y confianza en los medios: propuestas de actuación. *Index. Comunicación*, 14(2).
- Sanguinetti, L. (2023). Posverdad, fake news y desinformación en la sociedad vigilada. *Tram [p] as de la Comunicación y la Cultura*, (88), e064-e064.
- Sanz, C. (2022). ¿Más o menos impuestos? Renta, confianza en las instituciones y preferencias impositivas. *Papeles de economía española*, (172), 58-172.
- Vallejos, T. G. (2018). Teoría de la aguja hipodérmica: El inicio de la guerra por la mente. *Centro Internacional de Investigación Ananzada en Seguridad y Defensa*. <https://bit.ly/4d0UdCP>
- Valenzuela, S., Muñiz, C., & Santos, M. (2024). Social media and belief in misinformation in Mexico: a case of maximal panic, minimal effects? *The International Journal of Press/Politics*, 29(3), 667-688.
- Varzgani, H., Kordzadeh, N., & Lee, K. (2023, January). Toward Designing Effective Warning Labels for Health Misinformation on Social Media. In *HICSS* (pp. 144-153).
- Wu, L., Morstatter, F., Carley, K. M., & Liu, H. (2019). Misinformation in social media: definition, manipulation, and detection. *ACM SIGKDD explorations newsletter*, 21(2), 80-90.
- Xiao, X., & Yang, W. (2024). There's more to news media skepticism: a path analysis examining news media literacy, news media skepticism and misinformation behaviors. *Online Information Review*, 48(3), 441-456.
- Zeng, H. K., Lo, S. Y., & Li, S. C. S. (2024). Credibility of misinformation source moderates the effectiveness of corrective messages on social media. *Public Understanding of Science*, 33(5), 587-603.

TRANSPARENCIA DEPORTIVA. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN PÚBLICA EN LOS APOYOS GUBERNAMENTALES A EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONAL EN MÉXICO

César Omar Mora Pérez¹⁸

Montserrat Viridiana Mendoza Cisneros¹⁹

Resumen

Este documento tiene como finalidad conocer y analizar los apoyos gubernamentales que se han brindado del 2010 al 2020 a equipos de futbol en México, partiendo del supuesto de la opacidad que existe en estos apoyos, así como de la corrupción que envuelve a este deporte a nivel mundial. Dos herramientas han sido de vital importancia, el periodismo de investigación y la transparencia, que han brindado elementos para un análisis cualitativo sobre este tema. Los resultados obtenidos establecen que hay opacidad en la asignación de estos recursos gubernamentales a particulares, por lo que es necesario intensificar las medidas relativas a la transparencia deportiva en nuestro país.

Palabras clave: Transparencia deportiva, Gasto público, Transparencia corporativa, Corrupción

¹⁸ Académico de la Universidad de Guadalajara. Doctor en Estudios Fiscales con orientación en Hacienda Pública. Correo: omar.mora@academicos.udg.mx. <https://orcid.org/0000-0002-3917-1144>

¹⁹ Egresada de la Licenciatura en Relaciones Públicas y Comunicación de la Universidad de Guadalajara. Correo: monserrat.mendoza4339@alumnos.udg.mx. <https://orcid.org/0009-0000-3819-2843>

Introducción

El deporte, y en particular el fútbol, es un fenómeno global que trasciende lo meramente competitivo, impactando en la cohesión social, la economía y la política. Sin embargo, su integridad se ve amenazada por prácticas corruptas, falta de transparencia y un manejo inadecuado de los recursos públicos. Esta revisión documental explora elementos de corrupción en el deporte, la importancia de la transparencia y la relación con los apoyos gubernamentales en el deporte a través de notas periodísticas y solicitudes de información pública. Finalmente, se discute la relevancia del deporte en la sociedad y la importancia de gestionar transparentemente los recursos públicos destinados a este sector.

En primera instancia, la transparencia corporativa, y en particular la deportiva, junto con un manejo adecuado del gasto público, son pilares fundamentales para combatir la corrupción en el fútbol y maximizar los beneficios sociales del deporte. Los artículos revisados destacan que la falta de regulación internacional, la autonomía excesiva de las organizaciones deportivas y la opacidad en la gestión de recursos públicos son factores que perpetúan prácticas corruptas, este último elemento es el guía el análisis para el caso de México. Iniciativas como las de la UNODC, el Consejo de Europa y Play the Game ofrecen marcos para mejorar la gobernanza, pero requieren un compromiso global para su implementación.

La diversidad de deportes tiene un potencial único para unir a las personas y promover el desarrollo sostenible, por lo que los eventos juegan un papel crucial en la configuración de la percepción de una ciudad, ya que estos eventos atraen a visitantes de diversas partes del mundo, posicionando a la ciudad como un centro de importancia en el ámbito específico de la reunión. Sin embargo, este potencial solo se materializará si se garantiza una gestión transparente y ética. La sociedad debe exigir que los recursos públicos destinados al deporte se manejen con integridad, asegurando que beneficien a las comunidades y no a redes corruptas.

En los últimos años se ha tratado de evidenciar el apoyo que reciben equipos del fútbol mexicano de la Liga MX y el Ascenso MX principalmente de gobiernos. De acuerdo con lo dicho por el entonces presidente de la Federación Mexicana de Fútbol, Decio de María²⁰ “El fútbol profesional es empresas privadas e inversionistas privados. Es uno de los capítulos que se trata de regular. Es tener reglas que sean iguales para todos. El deporte profesional debe ser

20 <https://www.milenio.com/opinion/rafael-ocampo/balon-parado/el-futbol-mexicano-y-los-dineros-gubernamentales> nota publicada en <https://www.sdpnoticias.com/deportes/development-eliminar-buscar-apoyos-comite.html> y replicada en <https://www.mypress.mx/negocios/futbol-mexicano-vs-dinero-gubernamental-2343>

eso, de inversionistas privados, de quienes generen sus propios recursos para tener un proyecto”.

Además, el propio expresidente De María²¹ reconoció que “Hay situaciones en donde gobiernos han invertido a ciertos equipos y eso no es Fair Play, porque hay otros que no tienen esa misma posibilidad y ese es uno de los capítulos en el que el Comité está trabajando. Desde el origen, si a unos le dan y a otro no, no es un Fair Play financiero para los que están invirtiendo en esa industria”.

Diversas han sido las columnas y opiniones sobre el tema, que señalan la inversión o el apoyo directo e indirecto de gobiernos a los clubes de fútbol profesional en México. A partir de esta información se trabaja en este documento el cual está dividido en dos secciones, la primera hace una investigación de la información vertida en portales de internet en los últimos diez años (2010-2020) sobre las aportaciones o apoyos del gobierno a equipos de fútbol profesional en México. La segunda parte se basa en una serie de solicitudes de información pública a diversos organismos, dependencias o entes del gobierno que podrían haber aportado recursos o han generado apoyos a equipos de fútbol profesional de la Liga MX o el Ascenso MX en nuestro país.

El objetivo de este análisis es determinar las aportaciones y apoyos directos e indirectos gubernamentales a los clubes de fútbol profesional de la Liga MX y el Ascenso MX entre 2010 y 2020 y si estos han sido transparentes.

El problema: la corrupción en el contexto deportivo

Según Transparencia International²² la corrupción es “el abuso del poder encomendado para el beneficio propio” esto incluye prácticas como el soborno, la extorsión y el favoritismo, que socavan la integridad y la equidad en la administración pública y privada.

La corrupción en el fútbol adopta diversas formas, incluyendo el amaño de partidos, sobornos, manipulación electoral y lavado de activos. El Informe Global de Corrupción en el Deporte de la UNODC (2022) estima que los mercados de apuestas ilícitas mueven hasta 1.7 billones de dólares anuales, siendo el fútbol el deporte más vulnerable debido a su popularidad y los grandes flujos financieros que genera.

En España, el caso del FC Barcelona y los pagos al Comité Técnico de Árbitros en 2023²³ ha

21 <https://www.milenio.com/opinion/rafael-ocampo/balon-parado/el-futbol-mexicano-y-los-dineros-gubernamentales> nota publicada en <https://www.sdnoticias.com/deportes/desarrollo-eliminar-buscar-apoyos-comite.html> y replicada en <https://www.mypress.mx/negocios/futbol-mexicano-vs-dinero-gubernamental-2343>

22 Consultar en: <https://www.pactomundial.org/principios/principio-10/>

23 Consultar más información en: <https://elpais.com/deportes/2023-02-15/el-barcelona-pago-14-millo->

puesto en evidencia cómo la falta de controles internos puede derivar en prácticas corruptas que afectan la integridad de las competiciones. La Fiscalía ha denunciado este caso como un delito de corrupción deportiva, resaltando la necesidad de fortalecer los sistemas de integridad en los clubes.

A nivel internacional, la FIFA ha enfrentado escándalos significativos, como las acusaciones de 2015 por extorsión y lavado de dinero, que revelaron un modelo de gobernanza opaco y sin contrapesos efectivos, siendo los lugares más observados son los países miembros de CONCACAF (Confederación Norte, Centroamericana y del Caribe de Fútbol) y los países de América del Sur Pallotti (2015), por lo que México podría estar bajo observación por los múltiples problemas que ha enfrentado, ocasionados por el negocio deportivo, en donde los clubes dejaron de ser clubes para ser de un solo dueño, de una extremidad inferior de alguna macroempresa, o bien son una de las caras del aspecto económico o político de su municipio o estado (IBERO, 2024). Pallotti (2015) argumenta que la autonomía de las organizaciones deportivas, sin una regulación internacional adecuada, facilita la perpetuación de estas prácticas.

Según el Informe de Transparencia Internacional (2015) se señala que “la confianza del público en organismos como la FIFA, la Federación Internacional de Atletismo, y el mundo del deporte a nivel internacional sólo será restaurada si las necesarias reformas se llevan a cabo de una forma transparente”, por ello, es fundamental conocer las prácticas de transparencia en los recursos públicos a equipos de fútbol.

Transparencia: de lo público a lo privado

La transparencia es un atributo como resultado de las políticas de acceso a la información que implementen las agencias públicas, si bien el concepto ha estado más asociado a lo público, también es cierto que ha empezado una cultura por transparentar lo privado, particularmente empresas públicas (paraestatales), que cotizan en bolsa de valores, o bien, que son transnacionales.

Inicialmente, la transparencia se centraba en garantizar el acceso a información gubernamental, enfocándose en la divulgación de datos sobre gasto público y decisiones administrativas. Con el tiempo, este principio se extendió al ámbito corporativo, especialmente en sectores de alto impacto, en donde se enfrentan presiones para adoptar prácticas de gobernanza abierta. La transparencia corporativa implica no solo divulgar información financiera y operativa, sino también implementar códigos de buen gobierno que prevengan conflictos de

nes-en-tres-anos-a-enriquez-negreira-exvicepresidente-del-comite-de-arbitros-por-informes-verbales.html

interés y promuevan la integridad

En el ámbito deportivo, las entidades como clubes, federaciones y asociaciones pueden adoptar prácticas que promuevan la transparencia e integridad. Según Cuatrecasas (2023), la Ley 19/2013 de Transparencia en España establece obligaciones para garantizar el acceso a información pública, pero muchas entidades deportivas, especialmente en competiciones no profesionales, no cumplen plenamente con estos estándares. Esto pone en riesgo la confianza de los stakeholders y facilita prácticas corruptas.

En México, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública²⁴ tiene por objeto el garantizar el derecho de acceso a la información pública en posesión de cualquier autoridad o de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad. De igual manera en 2019 se realizó una reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta²⁵ en México, en el contexto de México como país receptor de inversión extranjera, de igual manera la Ley del Mercado de Valores²⁶ establece medidas para fomentar la transparencia fiscal de las empresas inscritas. Sin embargo, será necesario promover medidas más transparentes y específicas aplicadas a deporte, y en particular el fútbol.

Un estudio de Berdugo y Cerina (2012) destaca que la transparencia corporativa en el deporte no solo implica cumplir con normativas legales, sino también implementar códigos de buen gobierno que prevengan conflictos de interés y aseguren una gestión ética. La falta de transparencia en las estructuras de gobernanza deportiva, como en la FIFA, ha sido señalada como un factor que perpetúa la corrupción, según Pallotti (2015).

En lo relativo al deporte la transparencia deportiva abarca la gestión abierta de las competiciones, la toma de decisiones en las federaciones y el manejo de los recursos económicos. *I Trust Sport* (2018) señala que la mala gestión deportiva, desde una administración ineficiente hasta el soborno, reduce la capacidad del deporte para generar beneficios sociales. La creación de herramientas como la desarrollada por *Play the Game*²⁷ para evaluar la gobernanza de federaciones deportivas ha permitido identificar deficiencias en transparencia y rendición de cuentas.

El Convenio del Consejo de Europa sobre la Manipulación de Competiciones Deportivas (2014)²⁸ subraya la necesidad de transparencia para combatir el amañeo de partidos, proponiendo regulaciones que garanticen la integridad de los resultados. En este sentido, la falta

24 Artículo 2 de la Ley. Consultar en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf>

25 Artículo 205 de la Ley. Consultar en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>

26 Consultar en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>

27 Consultar más información en: <https://www.playthegame.org/>

28 Consultar más información en: <https://rm.coe.int/16806d8c12>

de independencia en las sanciones y la ausencia de análisis retrospectivo de muestras antidopaje son obstáculos para una transparencia efectiva.

Por ello, el manejo transparente de los recursos públicos en el deporte es crucial por varias razones. Primero, garantiza que las inversiones se traduzcan en beneficios tangibles para la sociedad, como infraestructura de calidad o programas deportivos inclusivos. Segundo, previene el desvío de fondos hacia intereses privados o redes de corrupción, como se ha visto en casos de recalificación de terrenos o licitaciones amañadas.

El gasto público en el deporte

El deporte desempeña un rol fundamental en la sociedad al promover la cohesión social y los valores éticos como el trabajo en equipo y la disciplina. Según la UNODC (2021), el deporte contribuye al desarrollo sostenible y a la creación de empleo, siendo un motor económico en muchos países. En el caso del fútbol, su alcance global lo convierte en una plataforma para unir comunidades y fomentar la identidad cultural, ya que toda ciudad o país que organiza un evento deportivo internacional gana reconocimiento, como el caso de Sudáfrica que, tras ser anfitrión de la Copa del Mundo de Rugby de 1995 y del Mundial 2010, consolidó su imagen (ITESM, 2022).

Sin embargo, la corrupción y la mala gestión amenazan estos beneficios. Escándalos como los de la FIFA o casos locales²⁹ de amaño de partidos erosionan la confianza de los aficionados y reducen el impacto positivo del deporte. Como señala I Trust Sport (2023), un deporte íntegro y bien gestionado maximiza su potencial para beneficiar a la sociedad, mientras que la opacidad y el abuso de poder lo convierten en una herramienta de exclusión y enriquecimiento ilícito.

El gasto público en el deporte incluye inversiones en infraestructura, programas de formación y organización de eventos. Sin embargo, la falta de transparencia en su asignación y ejecución puede derivar en corrupción. Transparencia Internacional (2016) destaca que, en España, la corrupción urbanística relacionada con la recalificación de terrenos para estadios de fútbol es un problema recurrente, a menudo con la complicidad de instituciones gubernamentales.

El caso de Sudáfrica 2010, documentado por la ONU, ilustra cómo los grandes eventos deportivos pueden ser utilizados por el crimen organizado para desviar fondos públicos a través de proyectos de construcción sobredimensionados. En este contexto, la *International Part-*

29 Consultar más información en: https://www.espn.com.mx/futbol/mexico/nota/_/id/14819230/correcaminos-apodaca-amanio-partidos-liga-expansion-video-jugadores

nership Against Corruption in Sport (IPACS)³⁰ propone estándares de transparencia en la contratación y selección de sedes para eventos deportivos, enfatizando la participación ciudadana en los procesos de licitación.

La implementación de códigos de buen gobierno, como los propuestos por UK Sport³¹ y Sport England³², demuestra que la transparencia y la rendición de cuentas son condiciones esenciales para acceder a financiación pública. Además, la participación ciudadana en la supervisión de estos recursos, como sugiere Transparencia Internacional (2024), fortalece la democracia y reduce los riesgos de abuso.

En el contexto del fútbol, la transparencia en el gasto público es especialmente relevante debido a los altos costos asociados con eventos como la Copa Mundial. El caso de Qatar 2022, discutido en *Play the Game 2024*³³, evidenció preocupaciones sobre la falta de claridad en la asignación de fondos y su impacto en los derechos humanos. Por ello, organismos como la UNODC³⁴ y la FIFA³⁵ han impulsado programas de integridad para monitorear estos procesos, aunque su efectividad depende de una aplicación rigurosa.

La importancia de la comunicación: el periodismo de investigación

El periodismo de investigación tiene un rol fundamental para la construcción de una sociedad libre, democrática y con equilibrio en el poder, fortaleciendo la libertad de acceso a la información y la libertad de expresión. En este sentido, el periodismo de investigación incide en la agenda pública, sobre todo en asuntos de interés público que se vinculen a la rendición de cuentas (Fabian, 2023). De acuerdo con Martínez (2022) el periodismo de investigación presenta características de un bien público, siendo un bien necesario para la sociedad, pero su producción y distribución no son suficientemente atractivas para el mercado.

El periodismo de investigación es definido como el cuarto poder, el cual mantiene el equilibrio informativo a la sociedad y es capaz de destapar y denunciar actos de corrupción, como³⁶: el de Watergate, del Washington Post; la investigación sobre pederastia de Spotlight, para el Boston Globe, entre otros, como la Estafa Maestra de Animal Político y Mexicanos Uni-

30 Consultar más información en: <https://www.ipacs.sport/>

31 Consultar más información en: <https://www.uksport.gov.uk/resources/a-code-for-sports-governance>

32 Consultar más información en: <https://www.sportengland.org/funding-and-campaigns/code-sports-governance>

33 Consultar más información en: <https://www.playthegame.org/conferences/play-the-game-2024/>

34 Consultar más información en: https://www.unodc.org/res/safeguardingsport/grcs/index_html/Programa_de_UNODC_para_Salvaguardar_el_Deporte_de_la_Corruption_y_el_Delito.pdf

35 Consultar más información en: <https://inside.fifa.com/es/legal/integrity/programme>

36 Consultar más información en: <https://consejoderedaccion.org/noticia/asi-ha-destapado-a-la-corruption-el-periodismo-de-investigacion/>

dos contra la Corrupción³⁷, resaltando historias que algunos prefieren ocultar.

Es por ello, que el control de los medios de comunicación ha sido una aspiración tenaz y permanente de los poderes formales o fácticos, pues tradicionalmente ha permitido establecer la agenda de los temas importantes que moldean la opinión pública (Mellado, 2015). En este sentido Noelle-Neumann (2010)³⁸, hace referencia la importancia de captar la atención y selección de temas para una opinión pública, dejando en claro la relevancia de los medios de comunicación por encima de cualquier tribunal, por ello en la actualidad muchos de estos casos tienen en la opinión pública un veredicto, polarizando en muchas ocasiones los puntos de vista.

Dada la importancia de la labor periodística por su función social, la ética en el periodismo es tan importante como la propia transparencia e integridad en el deporte, ya que como lo señala Peláez (2004) debe servir a la sociedad, con apego a los hechos, veracidad en la información, no ocultado ni omitiendo información.

Metodología

El estudio adopta una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo-exploratorio, centrada en el análisis de contenido y la recopilación de datos secundarios y primarios para investigar las aportaciones o apoyos gubernamentales a clubes de fútbol profesional en México. La metodología se estructura en dos fases principales, cada una con técnicas específicas.

Para la primera sección se realiza una revisión sistemática de columnas, opiniones y noticias publicadas en portales de internet durante el período 2010-2020. Este análisis se enfoca en identificar narrativas, patrones y temas recurrentes relacionados con el apoyo directo o indirecto de los gobiernos a clubes de fútbol profesional en México, tanto de la Liga MX como del Ascenso MX. Para la búsqueda de información se utilizaron las siguientes frases: apoyos gubernamentales a equipos de futbol mexicano, generándose información de la cual se toma el periodo 2010-2020, y las primeras 10 páginas de resultados. Con ello se logra capturar el discurso público y las percepciones sociales sobre el fenómeno, proporcionando un contexto amplio para comprender, a partir de la comunicación que se ha generado en medios, la magnitud y naturaleza de los apoyos gubernamentales.

Para la segunda sección se emplea el mecanismo de solicitudes de información pública,

37 Consultar más información en: <https://animalpolitico.com/2018/04/la-estafa-maestra-investigacion-de-animal-politico-gana-premio-ortega-y-gasset-de-periodismo-2018>

38 Citado en Mellado (2015).

dirigido a 257 organismos públicos (sujetos obligados) a partir de la Plataforma Nacional de Transparencia, incluyendo organismos, dependencias y entes gubernamentales. Los Fideicomisos se orientaron a aquellos que tienen fines turísticos o deportivos. Los municipios fueron las capitales u otros en los que se pudiera tener equipo de fútbol profesional. Las dependencias se enfocaron al Despacho del Gobernador, Promoción Económica e Institutos del Deporte que podrían haber proporcionado recursos o apoyos a clubes de fútbol profesional. Esta fase busca obtener datos oficiales sobre las aportaciones realizadas. Con ello se garantiza el acceso a datos oficiales, promoviendo la transparencia y permitiendo una evaluación directa de las prácticas gubernamentales en el ámbito deportivo.

Es importante mencionar que una problemática a la que se enfrentó es la suspensión de términos derivado de la contingencia COVID-19, por lo que hubo solicitudes sin responder y en otras ante la vigencia del término no hubo respuesta del recurso de revisión.

Resultados

Análisis de los principales apoyos documentados en medios de comunicación De acuerdo con Gerardo Velázquez de León (2018)³⁹ en su columna en El Universal retoma el tema del Fair Play Financiero y señala que “En la Liga MX, Lobos BUAP, Puebla, Pachuca, Veracruz y León, reciben o recibieron apoyos por parte de los gobiernos locales. No solamente se trata de dinero, sino de exenciones en predial, contratos de comodato para estadios e instalaciones. En el Ascenso MX son muchos más, Potros UAEM, Cafetaleros de Tapachula, Zacatepec, Leones Negros y Atlante, por mencionar algunos, reciben prerrogativas de sus respectivos gobiernos; de hecho, no es ningún secreto, es información pública.”

En 2013, El Informador⁴⁰ publicó una nota en la que señalan que la relación entre equipos profesionales y gobiernos es cada vez más común alrededor del mundo. Destacando los siguientes casos:

39 <https://www.eluniversal.com.mx/columna/gerardo-velazquez-de-leon/universal-deportes/futbol/fuera-el-gobierno-del-futbol>

40 <https://www.informador.mx/Deportes/El-futbol-adicto-al-dinero-publico-20130717-0242.html>

Tabla 1. Relación entre equipos de futbol y gobiernos

Equipo	Liga	Concepto	Monto	Fuente
Atlas FC	Liga MX	Campaña publicitaria de la secretaria de Turismo	6 mdp	https://www.informador.mx/Deportes/El-futbol-adicto-al-dinero-publico-20130717-0242.html
Chiapas FC	Liga MX	El Gobierno adquirió adeudos y se hizo socio al 51%	60 mdp	https://www.informador.mx/Deportes/El-futbol-adicto-al-dinero-publico-20130717-0242.html
Necaxa FC	Liga MX	Construcción de Estadio	230 mdp	https://www.informador.mx/Deportes/El-futbol-adicto-al-dinero-publico-20130717-0242.html https://deportesinc.com/investigacion-deportes-inc/los-duenos-de-los-estadios-de-la-liga-mx/

Fuente: elaboración propia

En el análisis de información histórica publicada destaca una nota de Iván Pérez (El Economista, 2014)⁴¹ en la que señala que “en nuestro país se destinó del dinero público (entre el 2011 y 2014) la cantidad de 1,276 millones de pesos en clubes que participan en las cuatro divisiones profesionales del futbol mexicano” de esta cifra, señala que en los equipos: León, Morelia, Puebla, Querétaro, Tijuana y Leones Negros se destinaron casi 120 millones de pesos destinados en el periodo 2011-2014.

Tabla 2. Aplicación del gasto público a clubes de futbol

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
León FC	Liga MX	Remodelación del Estadio Nou Camp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html
Monarcas Morelia FC	Liga MX	Comodato Estadio Morelos	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html
Tijuana FC	Liga MX	Dación en pago	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html

41 <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html>
nota replicada en la Revista Proceso <https://www.proceso.com.mx/373185/gastan-gobiernos-y-universidades-mas-de-mil-276-mdp-en-futbol>

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Puebla FC	Liga MX	Remodelación del Estadio Cuauhtémoc	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html
Querétaro FC	Liga MX	Comodato Estadio Corregidora	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html
Leones Negros UdeG FC	Ascenso MX	80 millones para gasto de operación	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html
Atlante FC	Ascenso MX	Sin costear el monto en promocionar los destinos turísticos de Riviera Maya y Cancún	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Los-gobiernos-estan-locos-por-el-futbol-20140525-0068.html

Fuente: elaboración propia

En 2014, Iván Pérez publicó en el portal Juan Fútbol⁴² un análisis denominado “Tus Impuestos al Servicio del Fútbol” en el que describe una serie de apoyos recibidos por los gobiernos a equipos de fútbol, resaltando que de acuerdo a su investigación la inversión de los gobiernos federales, estatales, municipales, universidades públicas o dependencias gubernamentales entre 2011 y 2014 el gasto fue de 2,520 millones:

Tabla 3. Inversión pública a equipos de fútbol

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Zacatepec	Ascenso MX	80 mdp para acondicionamiento de espacios alrededor del estadio. 400 mdp para construcción de estadio.	http://juanfutbol.com/indepth/tus-impuestos-al-servicio-del-futbol
Santos	Liga MX	Condonación del 100% de impuestos en 6 años. 80 mdp de apoyo del gobierno.	http://juanfutbol.com/indepth/tus-impuestos-al-servicio-del-futbol
Mineros	Ascenso MX	24,5 mdp remodelación de estadio. Se solicitó apoyo por 6 mdp al Gobierno del Estado.	http://juanfutbol.com/indepth/tus-impuestos-al-servicio-del-futbol
Correcaminos	Ascenso MX	158 mdp construcción de estadio.	http://juanfutbol.com/indepth/tus-impuestos-al-servicio-del-futbol

42 <http://juanfutbol.com/indepth/tus-impuestos-al-servicio-del-futbol>

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Querétaro	Liga MX	Comodato de estadio.	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Alebrijes	Ascenso MX	200 mdp construcción de estadio.	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Puebla	Liga MX	707,78 mdp remodelación de estadio	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Pachuca	Liga MX	2,5 mdp para estadio	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Dorados	Ascenso MX	Cesión del estadio Banorte	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Xolos Tijuana	Liga MX	9 mdp condonación de impuestos	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Celaya	Ascenso MX	1,7 mdp devolución de impuestos	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Leones Negros	Ascenso MX	80,1 mdp operación del equipo	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol
Mérida	Ascenso MX	3 mdp remodelación de estadio	http://juanfutbol.com/indepth/tus-im-puestos-al-servicio-del-futbol

Fuente: elaboración propia. Nota: no se incluyen apoyos a equipos de segunda y tercera división.

De igual manera, Jair Toledo (Los Pleyers, 2017)⁴³ hace un análisis sobre las inversiones de los gobiernos en los estadios, destacando la inversión del Gobierno de Puebla en la remodelación del estadio Cuauhtémoc, en la cual destinó 668.5 millones de pesos. Señala en la nota que “Pachuca, Veracruz, Querétaro, Morelia, Jaguares, Tigres, Pumas y Necaxa necesitaron que el gobierno o instituciones de los estados que representan, construyeran el estadio en el que juegan”. Respecto al Ascenso MX señala que la situación es más reveladora “solo los Leones Negros de la UDG pueden presumir de jugar en un inmueble que no forma parte del gobierno, su sede es el estadio Jalisco propiedad de Clubes Unidos”.

En 2018, Axel Chávez (La Silla Rota)⁴⁴ publica una investigación sobre el enriquecimiento del Grupo Pachuca a partir de apoyos gubernamentales. Destacando lo siguiente:

- La venta de acciones (50%) del Club Pachuca por el Gobierno del Estado en 500 mil pesos a José de Jesús Martínez Patiño.

⁴³ <https://lospleyers.com/destacado/gobierno-funge-como-mayor-inversor-estadios-futbol-mexicano/>

⁴⁴ <https://lasillarota.com/club-pachuca-futbol-red-corrupcion-slim-martinez-patino-hidalgo/202655>

- El Grupo Pachuca obtuvo ganancias por 26 millones 760 mil 620 pesos como proveedor de los poderes Ejecutivo y Legislativo.
- Grupo Pachuca no pagó impuestos en 22 años en la capital del Estado, debido a un contrato que lo exentaba a cabio de donativos en especie (balones y publicidad en el estadio, que no es de su propiedad).
- La exención de impuesto corresponde entre otros rubros a 285 mil por liga, 75 mil por cuartos de final y semifinal, 17 mil 500 por la final: 377 mil 500 pesos.
- Se otorgaron 4 donaciones de bienes a las empresas de Grupo Pachuca.

Es importante mencionar que al caso de Grupo Pachuca se le conoce como #Tuzogate y se vincula a investigaciones del Grupo Televisa⁴⁵.

En esa misma línea, Axel Chávez (La Silla Rota, 2018)⁴⁶ señala que la liga de ascenso está integrada por franquicias subsidiadas con dinero público, a través de donaciones y aportes económicos de gobiernos estatales y municipales.

Tabla 4. Subsidio a franquicias de fútbol

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Correcaminos	Ascenso MX	59 mdp en 2016 de la Universidad 209,1 mdp de enero 2010 a mayo 2016 de la Universidad. 69,4 mdp para remodelación de estadio por el Gobierno	https://lasillarota.com/especialeslr/ascenso-mx-el-sueno-de-subir-a-primera-que-sangra-al-erario-los-zetas-la-silla-rota-grupo-pachuca/206562
Irapuato	Ascenso MX	500 mil pesos en 2014 como apoyo económico al Club 500 mil pesos en 2015 como donativo	https://lasillarota.com/especialeslr/ascenso-mx-el-sueno-de-subir-a-primera-que-sangra-al-erario-los-zetas-la-silla-rota-grupo-pachuca/206562
León	Liga MX	280 mdp para terreno del nuevo estadio del León. Exención de impuestos	https://lasillarota.com/especialeslr/ascenso-mx-el-sueno-de-subir-a-primera-que-sangra-al-erario-los-zetas-la-silla-rota-grupo-pachuca/206562

45 <https://www.pasionfutbol.com/liga-mx/Televisa-Vs-Grupo-Pachuca-Jesus-Martinez-Patino-Tuzogate-Liga-Mx-2018-Red-Corrupcion-Evasion-20180129-0050.html>

46 <https://lasillarota.com/especialeslr/ascenso-mx-el-sueno-de-subir-a-primera-que-sangra-al-erario-los-zetas-la-silla-rota-grupo-pachuca/206562>

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Mineros	Ascenso MX	35 mdp anuales de subsidio del Gobierno del Estado 40 mdp para ampliación del Estadio.	https://lasillarota.com/especialsr/ascenso-mx-el-sueno-de-subir-a-primera-que-sangra-al-erario-los-zetas-la-silla-rota-grupo-pachuca/206562

Fuente: elaboración propia. Nota: La corrupción detrás del balón, una serie de cuatro entregas de La Silla Rota, documentó cómo equipos de primera división y de la segunda categoría, denominada Ascenso MX, obtienen dinero público para beneficio privado. Esta propuesta fue semifinalista de la convocatoria de investigación periodística de Quinto Elemento Laboratorio.

En 2018 el Diario Angelopolitano⁴⁷ publicó una nota en la que señala diversos apoyos recibidos por equipos de fútbol:

Tabla 5. Apoyos a equipos de fútbol

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Necaxa	Ascenso MX	Exención de pago de agua, alumbrado y seguridad del estadio Victoria del 2004 al 2016. Donación de terreno de 8,5 hectáreas para la Casa Club Necaxa. Entrega del estadio Victoria por 50 años.	http://www.eldiarioangelopolitano.com/noticia/Deportes/Reciben-equipos-de-la-Liga-Mx-m&uacuteltiples-beneficios-de-gobiernos/15942.html
Vera-cruz	Liga MX	Comodato del estadio Luis Pirata Fuente, el Centro de Alto Rendimiento y el usufructo del nombre, marca comercial y logotipo de los Tiburones Rojos de Veracruz.	http://www.eldiarioangelopolitano.com/noticia/Deportes/Reciben-equipos-de-la-Liga-Mx-m&uacuteltiples-beneficios-de-gobiernos/15942.html
Atlante	Ascenso MX	Inversión gubernamental de 42 mdd para remodelación del estadio Andrés Quintana Roo. Apoyos por 265,1 mdp de 2007 al 2016 a las razones sociales Promotora Deportiva Cancunense y Deportiva ATL 1916. Comodato exclusivo, goce y disfrute ilimitado del estadio Andrés Quintana Roo.	http://www.eldiarioangelopolitano.com/noticia/Deportes/Reciben-equipos-de-la-Liga-Mx-m&uacuteltiples-beneficios-de-gobiernos/15942.html

⁴⁷ <http://www.eldiarioangelopolitano.com/noticia/Deportes/Reciben-equipos-de-la-Liga-Mx-múltiples-beneficios-de-gobiernos/15942.html>

Equipo	Liga	Concepto	Fuente
Chiapas	Liga MX	Apoyo gubernamental de 1,8 mdd para remodelar el estadio Víctor Manuel Reyna en 2014.	http://www.eldiarioangelopolitano.com/noticia/Deportes/Reciben-equipos-de-la-Liga-Mx-m&uacuteltiples-beneficios-de-gobiernos/15942.html
		Apoyo gubernamental para pago de luz y salario de trabajadores del estadio.	
		Pago en efectivo por parte de funcionarios del gobierno de sueldos a futbolistas desde los 300 mil hasta 1 mdp.	

Fuente: elaboración propia

Otra de las notas a destacar es la de Iván Pérez (El Míster, 2020)⁴⁸ que señala que son 1,440.4 millones de pesos los que los distintos gobiernos de los estados y municipios gastaron para apoyar los proyectos deportivos, mantener los estadios, construir algunos más, exención de impuestos y pagar publicidad para anunciarse en los inmuebles o las camisetas de los clubes del Ascenso MX en el periodo 2016 al 2020.

Tabla 6. Apoyos gubernamentales a proyectos deportivos

Equipo	Liga	Concepto	Monto	Fuente
Mineros de Zacatecas FC	Ascenso MX	Remodelación del Estadio	44,9 mdp	http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/
Alebrijes de Oaxaca	Ascenso MX	Inauguración del Estadio	447 mdp	http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/
Correcaminos	Ascenso MX	Aportación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas	368,8 mdp	http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/
Zacatepec	Ascenso MX	Cuenta con apoyo anual del Gobierno Estatal; la Construcción del Estadio	8,6 mdp; 500 mdp	http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/ https://www.futboltotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04
Dorados de Sinaloa	Ascenso MX	Comodato del Estadio del 2004 al 2018; Remodelación de Estadio	57,4 mdp	http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/

48 <http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/> retomada en <https://www.futboltotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04>

Equipo	Liga	Concepto	Monto	Fuente
Tampico Ma- dero	Ascenso MX	No especificado	9,2 mdp	http://elmister.info/ascenso-mx-a-la-basura-1440-mdp-de-dinero-publico/
Coyotes de Tlaxcala	Ascenso MX	No especificado	180 mdp	https://www.futbolttotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04
Potros UAEM	Ascenso MX	No especificado	175 mdp	https://www.futbolttotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04
Leones Negros	Ascenso MX	No especificado	125 mdp	https://www.futbolttotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04
Venados de Yucatán	Ascenso MX	No especificado	18,4 mdp	https://www.futbolttotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04
Cafetaleros de Chiapas	Ascenso MX	No especificado	7 mdp	https://www.futbolttotal.com.mx/futbol-mexicano/gobiernos-destinaron-mas-de-1300mdp-al-ascenso-mx/2020/04

Fuente: elaboración propia

Mediante un comunicado de prensa el Gobierno de Oaxaca (2020)⁴⁹ anunció el apoyo al equipo Alebrijes de Oaxaca para la remodelación del estadio con la finalidad de que cubriera el requisito de butacas para la primera división:

Tabla 7. Apoyo oficial al equipo Alebrijes

Equipo	Liga	Concepto	Monto	Fuente
Alebrijes de Oaxaca	Ascenso MX	Remodelación del Estadio	54 mdp	https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/el-gobierno-del-estado-respaldara-al-equipo-alebrijes-de-oaxaca-para-lograr-su-ascenso-a-la-liga-mx-amh/

Fuente: elaboración propia

49 <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/el-gobierno-del-estado-respaldara-al-equipo-alebrijes-de-oaxaca-para-lograr-su-ascenso-a-la-liga-mx-amh/>

A su vez, Jorge Pietrasanta (ESPN, 2020)⁵⁰ publicó una columna en medios en la que señala el apoyo que recibirá el Club Morelia al trasladarse a Mazatlán: “460 millones de pesos, hermoso estadio nuevo y apoyo gubernamental.”

Por último, en mayo 2020 en el portal de Julio Astillero⁵¹ se publicó una nota sobre los apoyos recibidos por el Club Monarcas Morelia del gobierno estatal y municipal, destacando los siguientes:

Tabla 7. Apoyo oficial al equipo Monarcas

Equipo	Liga	Concepto	Monto	Fuente
Monarcas Morelia	Liga MX	Apoyo para operación	6,4 mdp	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/
Monarcas Morelia	Liga MX	Adeudos pendientes por promoción	1,8 md	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/
Monarcas Morelia	Liga MX	Condonación de la CFE	2,6 mdp	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/
Monarcas Morelia	Liga MX	Patrocinio del Gobierno del Estado	n.d.	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/
Monarcas Morelia	Liga MX	Apoyo para operación	85 mdp	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/
Monarcas Morelia	Liga MX	Remodelación Estadio (mundial sub17)	49 mdp	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/
Monarcas Morelia	Liga MX	Comodato de Estadio	n.d.	https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/

Fuente: elaboración propia

⁵⁰ https://espndeportes.espn.com/futbol/mexico/nota/_/id/6982730/jorge-pietrasanta-mazatlan-monarcas-morelia-mudanza

⁵¹ <https://julioastillero.com/los-millones-obtuvo-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/> retomado de <https://metapolitica.mx/2020/05/26/los-millones-que-se-embolso-grupo-salinas-mientras-mantuvo-a-monarcas-en-michoacan/>

Apoyos gubernamentales a los estadios

En una nota publicada por Juan Carlos González César (Deportes Inc, 2018)⁵² se señala que la Liga MX está conformada por seis estadios del gobierno, tres universitarios, uno de empresarios independientes a un club, uno compartido por clubes, uno en conflicto y seis propios.

Tabla 8. Apoyos documentados para estadios de fútbol

Equipo	Estadio	Capacidad	Dueño	Concesionario	Inversión	Observaciones
Veracruz	Luis Pirata Fuente	28,703	Gobierno del Estado	Promotora del Valle de Orizaba	n.d.	Comodato con la asociación civil "Promotora del Valle de Orizaba" de Fidel Kuri sujeto a la permanencia del equipo en Primera División. Se pagan \$60,000 pesos en materia de impuestos por partido. Sin embargo, el presidente municipal Miguel Ángel Yunes consideró que lo adecuado es por boleto vendido.
Puebla	Cuauhtémoc	46,928	Gobierno del Estado	Fútbol Soccer S.A. de C.V.	688,5 mdp (remodelación)	El 14 de julio de 2010 Fútbol Soccer S.A. de C.V. firmó un contrato de concesión por 10 años.
Querétaro	Corregidora	33,162	Gobierno del Estado	Grupo Empresarial Ángeles	14 mdp (inversión 2011) 15 mdp*	*Gasto del Gobierno del 2009 al 2014 El Club Querétaro paga una renta mensual de acuerdo con el comodato por temporada. Este se basa en los pagos de agua y luz con un valor cercano a los \$300,000 durante una temporada en 2014.
Pachuca	Hidalgo	27,512	Gobierno del Estado	Grupo Pachuca	n.d.	El 1 de abril de 1999 se firmó un comodato por 99 años. En él se estableció la obligación del grupo por cubrir los gastos de remodelación y mantenimiento. Asimismo, el acuerdo está sujeto a la permanencia del equipo en Hidalgo. El equipo no realiza pagos por su uso e incluso durante varios años se libró de los impuestos.

52 <https://deportesinc.com/investigacion-deportes-inc/los-duenos-de-los-estadios-de-la-liga-mx/>

TRANSPARENCIA DEPORTIVA. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN PÚBLICA EN LOS APOYOS GUBERNAMENTALES A EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL EN MÉXICO

Equipo	Estadio	Capacidad	Dueño	Concesionario	Inversión	Observaciones
Morelia	Morelos	34,795	Gobierno del Estado	Grupo Salinas	24 mdp (costo 1989) 49 mdp (inversión 2011)	El equipo no paga renta por el uso del inmueble. Sin embargo, el club se hace cargo actualmente de las labores de mantenimiento y remodelación.
Necaxa	Victoria	23,851	Gobierno Municipal	Futbol de Energía S.A. De C. V.	230 mdp (costo)	El 11 de diciembre de 2001 el municipio firmó un contrato de usufructo por 50 años con el Patronato al Futbol de Aguascalientes. En él se estableció que el gobierno se haría cargo de los gastos relacionados con la operación y mantenimiento del estadio. En 2016 se cambió la concesión hacia Futbol de Energía S.A. de C.V. Con ello, esta entidad tomó el control de la mayoría de los gastos.
Cruz Azul	Azul	33,000	Familia Cosío (Grupo Hotelero Las Brisas)	Cruz Azul	271 mdp (terreno)	Arrendamiento 1 mdp mensuales. El club debe considerar una opción de renovación con una anticipación de 6 meses a su finalización. El Cruz Azul se muda al Estadio Azteca con una renta de entre 5 y 10 mdp
Tigres	Universitario	41,886	Universidad Autónoma de Nuevo León	Sinergia Deportiva	23 mdp (costo 1967)	El 12 de junio de 1996 la UANL y Sinergia Deportiva firmaron un contrato por 30 años con respecto al control del equipo y sus instalaciones. La cesión se hizo libre de alguna cuota. El acuerdo se revisa cada 10 años.

Equipo	Estadio	Capacidad	Dueño	Concesionario	Inversión	Observaciones
Lobos BUAP	Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	19,283	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)	n.a.	350 mdp (costo 2012)	El Puebla pagó una renta de \$200,000 más IVA por partido a la BUAP por el uso del estadio en el Clausura 2015
Atlas	Jalisco	55,110	Club de Jalisco /Atlas, Guadalajara, Oro, Leones Negros)	n.a.	18 mdp (costo 1958) 30.4 mdp (remodelación)	En el momento de su venta el Atlas poseía el 25% del Estadio Jalisco
León	Nou Camp	31,297	Roberto Zermeno y Héctor González	n.a.	14.3 mdd	El 17 de enero de 2018 la Suprema Corte de Justicia nombró a los dueños oficiales del estadio a Zermeno y González, que habían interpuesto una demanda por el estadio en mayo de 2011 en contra del ayuntamiento de la ciudad que se nombraba a ellos mismos como dueños, incluso el municipio aportó \$2,000,000 para la adecuación de las tribunas del estadio. \$108,000 mensuales. Sin embargo, se estableció también un apoyo gubernamental por \$95,000 mensuales. Esta cantidad fue sujeta a los ajustes inflacionarios. El gobierno de Guanajuato anunció la compra de un terreno de 12.44 hectáreas para el nuevo estadio por \$280,000,000. El nuevo estadio será edificado con recursos privados.

Fuente: elaboración propia

En una nota de Iván Pérez y Marisol Rojas (El Economista, 2017)⁵³ se señala que, en promedio, los gobiernos estatales y municipales en México invierten al menos 959.9 millones de pesos al año en estadios para equipos profesionales de cinco ligas: Liga MX, Ascenso MX, Premier, Liga Mexicana de Béisbol y Liga Mexicana del Pacífico. En el caso de equipos de fútbol de la Liga MX fueron 1,321.2 mdp mientras que para el Ascenso MX fueron 1,652.4 mdp:

Tabla 9. Apoyos documentados para estadios de fútbol (segunda parte)

Equipo	Estadio	Liga	Estado	Monto	Fuente
Puebla	Cauhtémoc	Liga MX	Puebla	668,5 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Lobos BUAP	Olímpico BUAP	Liga MX	Puebla	390 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Veracruz	Luis Pirata Fuente	Liga MX	Veracruz	136 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Pumas	CU	Liga MX	CDMX	62,3 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Morelia	Morelos	Liga MX	Michoacán	49,4 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Querétaro	Corregidora	Liga MX	Querétaro	13 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
León	Nou Camp	Liga MX	Guajuato	2 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Zacatepec	Coruco Díaz	Ascenso MX	Morelos	857,8 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html
Alebrijes	Tecnológico	Ascenso MX	Oaxaca	335 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html

⁵³ <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-estadios-20171220-0126.html> 20171220-0126.html

Equipo	Estadio	Liga	Estado	Monto	Fuente
Coyotes	Tlahuicole	Ascenso MX	Tlaxcala	180 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Correcaminos	Marte R. Gómez	Ascenso MX	Tamaulipas	65,7 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Mineros	Francisco Villa	Ascenso MX	Zacatecas	64,2 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Cimarrones	Héroe de Nacozari	Ascenso MX	Sonora	58,4 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Cafetaleros	Tapachula	Ascenso MX	Chiapas	40 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Yucatán	Carlos Iturralde	Ascenso MX	Yucatán	17,4	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Murciélagos	Centenario	Ascenso MX	Sinaloa	15 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Potros UAEM	Alberto Córdoba	Ascenso MX	EDOMEX	10,5 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html
Atlante	Andrés Quintana Roo	Ascenso MX	Quintana Roo	8,4 mdp	https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Gobiernos-destinaron-6719-mdp-en-esta-dios-20171220-0126.html

Fuente: elaboración propia

Apoyos gubernamentales a la selección nacional

De acuerdo con el sitio Polemon⁵⁴, la Selección Mexicana de Fútbol recibía 34,8 mdp anuales del gobierno federal a través del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) para la promoción de la marca México. Con base a la información (recuperada de Grupo Reforma) de febrero a diciembre 2017 y de febrero a octubre 2018 se pagaron 69,6 mdp.

Cuando se hizo la negociación (en 2017) la Selección Nacional se autovendió como la plataforma de marketing con mayor escala de eficiencia y relevancia en dos mercados distintos,

⁵⁴ <https://polemon.mx/gobierno-de-amlo-elimina-patrocinio-a-seleccion-de-futbol> señalado también en <https://www.sinembargo.mx/05-07-2017/3255737> y en <https://www.noticiaszm.com/zmg11081.htm>

al tener 96.4 millones de fans en México y 40 millones más en los Estados Unidos.

Apoyos gubernamentales a los grupos de animación

El apoyo que se brinda a los grupos de animación es diverso, de acuerdo con una investigación de ESPN⁵⁵, la afición de los Pumas de la UNAM conocida como La Rebel (y que oficialmente está registrada en el IMPI como La Banda del Pebetero AC) recibió del gobierno 200 mil pesos y el Instituto del Desarrollo Social le proporcionó un inmueble para realizar la celebración de su aniversario número 20.

Omar Flores Aldana (ESPN, 2019)⁵⁶ señala que Amilcar Rafael, coordinador de la porra de Gallos Blancos conocida como “Resistencia Albiazul” figura en los registros del gobierno de Querétaro por haber recibido en dos ocasiones apoyo económico a través de una asociación civil “La secretaria Particular del Gobierno del Estado Querétaro y el Poder Ejecutivo del estado de Querétaro le han entregado apoyo económico a Amilcar Rafael en dos ocasiones. La primera vez fue en 2013, cuando recibió un “Donativo a Instituciones sin fines de lucro” por siete mil pesos y después, en 2015, se le entregaron otros ocho mil pesos, como “Apoyo social para apertura de negocio”.

Otros apoyos fiscales

Con base en una investigación realizada por el diario ESTO⁵⁷ se señaló que el SAT benefició a varios clubes e instituciones deportivas del país por un total de 223 millones 80 mil 14 pesos durante distintos ejercicios fiscales.

⁵⁵ Recuperado de <https://www.estadiodeportes.mx/futbol-mexicano/liga-mx/la-rebel-recibio-apoyo-economico-del-gobierno/>

⁵⁶ https://www.espn.com.ar/futbol/mexico/nota/_/id/6226928/lider-de-la-barra-de-gallos-blancos-recibio-apoyo-del-gobierno

⁵⁷ <https://www.eldiariodechihuahua.mx/deportes/senalan-a-equipos-del-futbol-mexicano-perdonados-por-el-sat-20190413-1502284>

Tabla 9. Apoyos documentados para estadios de fútbol (segunda parte)

Equipo	Liga	Monto	Observaciones
UNAM	Liga MX	14,1 mdp	n.d.
San Luis	Liga MX	158,6 mdp	A través de la Asociación Fomento de Fútbol en San Luis, después fue vendido y aparece como Club Atlético de Madrid Potosí SA de CV
Monterrey	Liga MX	48,8 mdp	A través del Club de Fútbol Monterrey AC, después modificó su razón social a Club de Fútbol Monterrey Rayados SA de CV
Atlas	Liga MX	1,1 mdp	A través del FC Atlas AC, después cambió su razón social a Club de Fútbol Rojinegros SA de CV

Fuente: elaboración propia

La fiscalización gubernamental

En una nota publicada por Gabriel Xantomila (El Sol de México, 2019)⁵⁸ se señala que el Grupo Parlamentario de Morena en San Lázaro busca que la Auditoría Superior de la Federación (ASF) investigue a fondo la entrega de apoyos en efectivo o en especie que universidades públicas y gobiernos, otorgan a equipos de fútbol profesional. Se destaca que la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación aprobó su solicitud para que este asunto se incorpore al programa anual de auditorías, en lo relacionado con transferencias, apoyos, condonación de impuestos como predial y agua, uso de instalaciones públicas como los estadios, alumbrado y compra de boletaje, entre otros, en favor de los equipos de fútbol soccer profesional.

En la nota se destaca que en algunos casos los apoyos llegan hasta los 500 millones de pesos: “En una revisión somera encontramos que por lo menos 12 universidades públicas tienen relación con la liga profesional de fútbol soccer”. De igual manera señala que “al menos 30 gobiernos municipales y estatales tienen convenios de colaboración con estos equipos profesionales”.

En este primer apartado quedan de manifiesto dos estudios cuyo seguimiento ha permitido conocer la información respecto a la Liga MX y el Ascenso MX, sin embargo, la información publicada en algunos casos no especifica el destino de los recursos otorgados a los equipos ni los montos, aunque es evidente el apoyo otorgado. En la siguiente tabla se indica el rubro de apoyo y el equipo que lo recibió (solo se incluye el Ascenso MX):

⁵⁸ <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/sociedad/auditaran-apoyos-a-los-equipos-del-futbol-profesional-4160702.html>

Tabla 9. Tipos de apoyos documentados a equipos de la Liga de Ascenso MX

Equipo Ascenso MX	Apoyos fiscales	Comodato de Estadio	Construcción de Estadio	Donaciones	Gasto de operación	Publicidad	Remodelación de Estadio
Alebrijes de Oaxaca	-	-	SÍ	-	-	-	SÍ
Atlante	SÍ	SÍ	-	-	-	SÍ	SÍ
Cafetaleros de Chiapas	-	-	-	-	-	-	SÍ
Celaya	SÍ	-	-	-	-	-	-
Cimarrones	-	-	-	-	-	-	SÍ
Correcaminos	-	-	SÍ	-	SÍ	-	SÍ
Coyotes de Tlaxcala	-	-	-	-	-	-	SÍ
Dorados de Sinaloa	-	SÍ	-	-	-	-	SÍ
Irapuato	-	-	-	-	SÍ	-	-
Leones Negros	-	-	-	-	SÍ	-	-
Mineros de Zacatecas	-	-	-	-	SÍ	-	SÍ
Murciélagos	-	-	-	-	-	-	SÍ
Necaxa	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-	-	-
Potros UAEM	-	-	-	-	-	-	SÍ
Venados de Yucatán	-	-	-	-	-	-	SÍ
Zacatepec	-	-	SÍ	-	SÍ	-	SÍ

Fuente: elaboración propia. Nota: no se incluye el rubro con información no identificada toda vez que no es posible clasificarla.

En la siguiente tabla se agrupan solo los rubros en los cuales se pudo cuantificar la información señalada en las notas periodísticas:

Tabla 10. Monto de apoyos documentados a equipos de la Liga de Ascenso MX

Equipo Ascenso MX	Apoyos fis- cales	Construcción de Estadio	Gasto de operación	Remodelación de Estadio	Total general
Alebrijes de Oaxaca	-	647	-	389	1036
Atlante	265,1	-	-	428,4	693,5
Cafetaleros de Chiapas	-	-	-	40,0	40,0
Celaya	1,7	-	-	-	1,7
Cimarrones	-	-	-	58,4	58,4
Correcaminos	-	158	636,9	69,4	864,3
Coyotes de Tlaxcala	-	-	-	180	180
Dorados de Sinaloa	-	-	-	57,4	57,4
Irapuato	-	-	1,0	-	1,0
Leones Negros	-	-	80,1	-	80,1
Mineros de Zacatecas	-	-	41	173,6	214,6
Murciélagos	-	-	-	15,0	15,0
Necaxa	n.d.	460	-	-	460
Potros UAEM	-	-	-	10,5	10,5
Venados de Yucatán	-	-	-	20,4	20,4
Zacatepec	-	900	8,6	937,8	1846,4
Total general	266,8	2165	767,6	2379,9	5579,3

Fuente: elaboración propia. Nota: de acuerdo a las diferentes notas publicadas se eliminaron registros cuyos montos y conceptos eran similares. Es posible que haya rubros con sesgos por los años que se incluyen en cada nota periodística.

En cuanto a la Liga MX se tienen los siguientes rubros de apoyo y el equipo que lo recibió:

Tabla 11. Tipos de apoyos documentados a equipos de la Liga MX

Equipo	Adquisición de acciones	Apoyos fiscales	Comodato de Estadio	Donaciones	Gasto de operación	Publicidad	Remodelación de Estadio
Atlas	-	Sí	-	-	-	Sí	-
Chiapas	Sí	Sí	-	-	Sí	-	Sí
León	-	Sí	-	Sí	-	-	Sí
Lobos BUAP	-	-	-	-	-	-	Sí
Monarcas Morelia	-	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí
Monterrey	-	Sí	-	-	-	-	-
Pachuca	-	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí
Puebla	-	-	-	-	-	-	Sí
Pumas	-	Sí	-	-	-	-	Sí
Querétaro	-	-	Sí	-	Sí	-	Sí
San Luis	-	Sí	-	-	-	-	-
Santos	-	Sí	-	-	Sí	-	-
Tigres	-	-	Sí	-	-	-	-
Veracruz	-	-	Sí	-	-	-	Sí
Xolos Tijuana	-	Sí	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los montos, se observa lo siguiente para los equipos de la Liga MX (cifras en millones de pesos):

Tabla 12. Monto de apoyos documentados a equipos de la Liga MX

Equipo	Adquisición de acciones	Apoyos fiscales	Donaciones	Gasto de operación	Publicidad	Remodelación de Estadio	Total general
Atlas	-	1,1	-	-	6	-	7,1
Chiapas	60	n.d.	-	1	-	1,8	62,8
León	-	n.d.	280	-	-	2	282
Lobos BUAP	-	-	-	-	-	390	390
Monarcas Morelia	-	2,6	-	91,4	1,8	49	144,8
Monterrey	-	48,8	-	-	-	-	48,8
Pachuca	-	12,54	n.d.	-	-	2,5	15,04
Puebla	-	-	-	-	-	1396,28	1396,28
Pumas	-	14,1	-	-	-	62,3	76,4
Querétaro	-	-	-	15	-	27	42
San Luis	-	158,6	-	-	-	-	158,6
Santos	-	n.d.	-	80	-	-	80
Tigres	-	-	-	-	-	-	0
Veracruz	-	-	-	-	-	136	136
Xolos Tijuana	-	9	-	-	-	-	9
Total general	60	246,74	280	187,4	7,8	2066,88	2848,82

Fuente: elaboración propia.

Análisis de los apoyos gubernamentales a partir de solicitudes de información

En esta segunda parte se realizaron 257 solicitudes de información a diversos municipios, dependencias y fideicomisos de las entidades federativas. La distribución de organismos por entidad se muestra a continuación:

Tabla 13. Solicitudes de información enviadas por entidad y dependencia

Entidad	Dependencias	Fideicomisos	Municipios	Universidad	Total general
Aguascalientes	1	1	2	1	5
Baja California	2	1	2	0	5

TRANSPARENCIA DEPORTIVA. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN PÚBLICA EN LOS APOYOS
GUBERNAMENTALES A EQUIPOS DE FUTBOL PROFESIONAL EN MÉXICO

Entidad	Dependen- cias	Fideicomisos	Municipios	Universidad	Total general
Baja California Sur	3	0	2	1	6
Campeche	2	0	3	2	7
Chiapas	3	0	6	1	10
Chihuahua	6	0	2	0	8
Ciudad de México	4	0	5	1	10
Coahuila de Zaragoza	2	0	4	1	7
Colima	2	1	3	1	7
Durango	2	1	3	1	7
Estado de México	4	0	9	1	14
Guanajuato	2	0	5	2	9
Hidalgo	2	0	7	1	10
Jalisco	3	1	6	0	10
Michoacán de Ocampo	3	0	7	0	10
Morelos	2	3	5	1	11
Nayarit	2	1	5	1	9
Nuevo León	5	0	5	1	11
Oaxaca	3	1	3	1	8
Puebla	2	0	4	1	7
Querétaro	2	0	5	1	8
Quintana Roo	4	0	5	1	10
San Luis Potosí	7	1	2	1	11
Sinaloa	2	0	5	1	8
Sonora	1	0	3	1	5
Tabasco	2	0	0	1	3
Tamaulipas	3	0	6	1	10
Tlaxcala	3	0	1	1	5
Veracruz	2	0	8	2	12
Yucatán	2	1	3	1	7
Zacatecas	3	1	2	1	7
Total general	86	13	127	30	257

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las respuestas recibidas hasta el momento se tiene la siguiente tabla que muestra 99 respuestas con carácter de inexistente, esto es, no es competencia del organismo al que se le solicitó la información, se tiene cuenta de 17 respuestas confirmatorias de información:

Tabla 14. Respuestas a solicitudes de información obtenidas por dependencia

Organismo	Fuera de tiempo	Inexistente	Sin respuesta	Total general
Dependencia	6	28	46	80
Fideicomiso	0	5	8	13
Municipio	5	51	63	119
Municipio	0	1	0	1
Universidad	0	14	16	30
Total general	11	99	133	243

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que debido a la contingencia por el COVID-19 las dependencias emitieron acuerdos que prorrogan los tiempos de respuesta de procesos administrativos.

En cuanto a las respuestas recibidas confirmatorias, la distribución de recursos cuantificables por equipo reportado es la siguiente:

Tabla 15. Recursos aportados a quipos

Equipo	Monto (mdp)
Atlético Bahía	0,5
Atlético Cihuatlán	0,9
Coyotes Tlaxcala	15,0
León	4,0
Mineros Zacatecas	71,3
Monterrey	88,4
Morelia	15,7
Necaxa	110,6
Reboceros La Piedad	1,6
Tampico Madero	0,0
Tigres	39,5
Tijuana	14,5

Total general	362,0
---------------	-------

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los conceptos de apoyo recibidos hasta el momento se tiene lo siguiente:

Tabla 15. Recursos aportados a quipos por concepto

Concepto	Atlético Bahía	Atlético Cihuatlán	Coyotes Tlaxcala	León	Mineros Zacatecas	Monterrey	Morelia	Necaxa	Reboceros La Piedad	Tampico Madero	Tigres	Tijuana
Ampliación de Estadio de Loros de Colima	-	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportación del gobierno	-	-	15,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apoyos fiscales	-	-	-	-	-	88,4	-	-	-	-	27,0	-
Comunicación Social y gastos de orden social	-	-	-	-	-	-	-	21,1	-	-	-	-
Copa Mundial Sub17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,5	-
Difundir marca Tijuana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,5
Espacios publicitarios	-	-	-	-	-	-	15,7	-	-	-	-	-
Estadio (comodato)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n.d.	-	-
Gastos de funcionamiento y ligas menores	-	-	-	-	-	-	-	-	1,6	-	-	-
Patrocinio	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promoción del deporte, organización de eventos (no se incluye el comodato del Estadio)	-	-	-	-	71,3	-	-	-	-	-	-	-
Promoción del fútbol profesional	-	-	-	4,0	-	-	-	89,5	-	-	-	-
Total general	0,5	0,9	15,0	4,0	71,3	88,4	15,7	110,6	1,6	n.d.	39,5	14,5

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

En este documento ha quedado de manifiesto que existe corrupción en el deporte, particularmente en el fútbol a nivel mundial. De igual manera, queda de manifiesto la importancia de la transparencia y la integridad corporativa como herramientas para combatir estos actos de corrupción en el deporte en donde diversos organismos internacionales han propuesto regulaciones o códigos que garanticen la integridad de los resultados o bien de los propios procesos internos y la asignación de contratos o recursos públicos, en donde la transparencia y la rendición de cuentas deberían ser condiciones esenciales para acceder a financiación pública, así como elementos de divulgación ante la opinión pública.

Respecto a los análisis documentales realizados, la primera parte muestra la importancia del periodismo de investigación para poner ante la opinión pública casos de apoyos gubernamentales a diferentes equipos de fútbol en México, así como diversos apoyos para infraestructura de sus estadios, entre otros. Esto debería considerarse información fundamental de oficio de acuerdo con las normas vigentes en materia de transparencia, incluso debería existir esta categoría en el catálogo de información fundamental. Sin esta labor periodística estos casos no serían del conocimiento de la sociedad y fomentarían la opacidad institucional, en detrimento del gasto público.

La segunda parte, nos muestra que sigue prevaleciendo la opacidad en los gobiernos, toda vez que casi un 52% de las solicitudes no tuvieron respuesta, el segundo elemento es que de la información obtenida se obtuvieron apoyos gubernamentales por 362 millones de pesos, lo que da muestra de la importancia de esta herramienta para el acceso a la información.

La limitación de este estudio es de tipo temporal, toda vez que las notas y las solicitudes de información no fueron realizadas de manera simultánea, por lo que los datos entre un análisis y otro tienen variaciones. Otra limitación es la falta de respuesta a las solicitudes de información. Ambas limitaciones son fundamentales para el ejercicio del periodismo de investigación a profundidad con la ayuda de la transparencia como mecanismo de acceso a la información pública.

Referencias

- Berdugo Gómez de la Torre, I., & Cerina, C. M. (2012). Algunos problemas del nuevo delito corrupción en el deporte. *Revista General de Derecho Penal*, 18, 1-19. https://www.iustel.com/v2/revistas/detalle_revista.asp?id_noticia=412626
- Cuatrecasas. (2023). La importancia de las obligaciones de transparencia en los clubes de fútbol y en las SADS. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/deporte/art/obligaciones-de-transparencia-en-clubes-de-futbol-y-sads>
- Economista (2014). Recursos públicos para el futbol fomentan la opacidad. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Recursos-publicos-para-el-futbol-fomentan-la-opacidad-20140530-0063.html>
- Fabián González, Elva Araceli. (2023). El periodismo de investigación, su práctica y su relación con el poder político en sistemas democráticos. *Intersticios sociales*, (25), 277-307. Epub 27 de abril de 2023. Recuperado en 20 de abril de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642023000100277&lng=es&tlng=es.
- IBERO (2024). Futbol mexicano en crisis: De cómo la voracidad económica mató al espíritu deportivo. <https://ibero.mx/prensa/futbol-mexicano-en-crisis-de-como-la-voracidad-economica-mato-al-espiritu-deportivo>
- ITESM (2022). Centro para el Futuro de Ciudades. Recuperado de: El impacto de los grandes eventos deportivos en las ciudades: <https://futurociudades.tec.mx/es/el-impacto-de-los-grandes-eventos-deportivos-en-las-ciudades>
- I Trust Sport. (2018). El bueno gobierno deportivo. Recuperado de: <https://www.itrustsport.com/es/sports-governance/tackling-sports-corruption/good-sports-governance>
- Martínez, L. (2022). La importancia del periodismo de investigación. Centro para la Sociedad del Futuro. <https://centroi.org/la-importancia-del-periodismo-de-investigacion/>
- Mellado Rodríguez, Pedro (2015). La publicidad y el control de los medios en Jalisco. Recuperado de: <https://cepad.org.mx/wp-content/uploads/2020/03/2015-7-La-publicidad-y-el-control-de-los-medios.pdf>
- Pallotti, F. (2015). Lavado y Fraude en el Fútbol Mundial. *Decisiola*. <https://www.decisiola.com/articulos/fifa-gate.pdf>
- Peláez García, Miguel (2004). Ética Periodística. Tesis. UNAM. https://ru.dgb.unam.mx/bits-tream/20_500.14330/TES01000600285/3/0600285.pdf
- Transparencia Internacional. (2016). Informe Global sobre Corrupción: Corrupción en el Deporte. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/02/aspecto_destacado_igc_2015.pdf
- UNODC. (2021). Informe Global sobre Corrupción en el Deporte. <https://www.unodc.org/res/safeguar>

[dingsport/grcs/index_html/SPORTS_CORRUPTION_2021_ESP.pdf](#)



Comunicación, información y tecnologías enfoques y aplicaciones

Se terminó de editar en noviembre de 2025 por
la Universidad de Guadalajara a través del
Centro Universitario de Guadalajara
Guanajuato N° 1045, Alcalde Barranquitas, 44160
Guadalajara, Jalisco, México

Comunicación, Información y tecnologías enfoques y aplicaciones

El libro *Comunicación, Información y Tecnologías: Enfoques y Aplicaciones* es una obra académica que explora la convergencia entre comunicación, información y tecnologías emergentes en contextos sociales, económicos y políticos. Publicado por la Universidad de Guadalajara, reúne ocho capítulos que abordan, desde perspectivas teóricas y prácticas, cómo herramientas como la inteligencia artificial, el big data y las plataformas digitales están transformando sectores como la publicidad, la gestión pública y el periodismo. La obra destaca por su enfoque interdisciplinario, integrando investigaciones de instituciones como la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Autónoma de Barcelona y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y subraya la importancia de la transparencia, la ética y la sostenibilidad en el uso de estas tecnologías.

Los capítulos ofrecen un análisis profundo de temas contemporáneos, como la influencia del gasto en publicidad oficial en el desempeño institucional, la adopción de tecnologías en la publicidad, el rol del *community manager* en la comunicación estratégica, el sesgo de género en entornos digitales, y el impacto de la desinformación en organizaciones. Por ejemplo, el estudio de César Omar Mora Pérez sobre el Gobierno de Jalisco revela una correlación negativa entre el gasto publicitario y el desempeño institucional, sugiriendo que un uso ineficiente de recursos puede erosionar la confianza ciudadana. Asimismo, el análisis de la desinformación destaca el papel de las redes sociales en la propagación de noticias falsas y la necesidad de estrategias de comunicación de crisis éticas. La obra también aborda la transparencia en el fútbol profesional mexicano, evidenciando la opacidad en los apoyos gubernamentales y la importancia del periodismo de investigación como herramienta de rendición de cuentas.

En conjunto, el libro se posiciona como un aporte significativo al debate académico y profesional sobre el impacto de las tecnologías en la comunicación y la gestión de la información. Su fortaleza radica en la combinación de enfoques cuantitativos, cualitativos y documentales, que proporcionan una visión integral de los retos y oportunidades en un mundo hiperconectado. Sin embargo, algunas limitaciones incluyen la falta de análisis empíricos más amplios en ciertos capítulos y la necesidad de explorar contextos culturales diversos. *Comunicación, Información y Tecnologías* invita a reflexionar sobre cómo alinear la innovación tecnológica con principios democráticos y éticos, siendo una lectura esencial para académicos, profesionales y responsables de políticas públicas interesados en construir una sociedad más informada y equitativa.



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

ISBN 978-607-581-804-7



9 786075 818047