

AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025
ENERO-JUNIO



AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025

ENERO-JUNIO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Perspectivas gerenciales del capital social en contextos migratorios*

Merlano Figuero, María Luciana**
Quintero Ramos, Meudis***
Almanza Vides, Karen****

Resumen

En las recientes décadas, el fenómeno migratorio ha experimentado un crecimiento significativo, creando nuevos retos para las naciones receptoras, en particular en Suramérica. Este trabajo tiene como objetivo describir las perspectivas gerenciales del capital social en escenarios migratorios, resaltando su papel en la construcción de cohesión y sostenibilidad social. Se empleó una metodología cualitativa de tipo documental, con base en el análisis de literatura académica, informes institucionales y estudios de caso en Colombia, Perú, Ecuador y Chile. Los hallazgos muestran que las prácticas gerenciales orientadas al fortalecimiento del capital social, mediante iniciativas de organizaciones no gubernamentales, gobiernos locales y empresas, favorecen la creación de redes de apoyo, el liderazgo comunitario y la integración territorial de las personas migrantes. Sin embargo, persisten obstáculos significativos, como la desarticulación entre actores institucionales y la falta de estrategias integrales de inclusión. Se concluye que la gerencia, cuando se enfoca en potenciar el capital relacional, puede ser un instrumento esencial para promover la cohesión social y el bienestar colectivo en contextos marcados por la movilidad humana, fortaleciendo así la respuesta de los territorios ante los retos migratorios.

Palabras clave: capital social; migración; gerencia; redes de apoyo; integración.

Recibido: 28.04.25

Aceptado: 07.07.25

* Agradecimientos: El presente artículo, deriva de la investigación titulada: "Capital Social en el marco de la migración en Maicao: Un análisis de las redes de Confianza, Cooperación y Reciprocidad." La cual se encuentra adscrita en Dirección de Investigación de la Universidad de La Guajira, a quien se le reconoce y agradece el apoyo y aporte al desarrollo y ejecución de dicha investigación de la cual se anida este artículo.

** Universidad de La Guajira. Email: mmerlano@uniguajira.edu.co ORCID: <http://orcid.org/0009-0004-6885-9521>

*** Universidad de La Guajira. Email: mquinteror@uniguajira.edu.co ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9810-6214>

**** Universidad de La Guajira Email: kalamanzav@uniguajira.edu.co ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6385-7947>

Managerial perspectives of social capital in migratory contexts

Abstract

In recent decades, the migration phenomenon has experienced significant growth, creating new challenges for receiving nations, especially in South America. This paper aims to describe the managerial perspectives of social capital in migration scenarios, highlighting its role in building social cohesion and sustainability. A documentary-type qualitative methodology was employed, based on the analysis of academic literature, institutional reports, and case studies in Colombia, Peru, Ecuador, and Chile. The findings show that managerial practices aimed at strengthening social capital, through initiatives by non-governmental organizations, local governments and businesses, promote the creation of supportive networks, community leadership and territorial integration of migrant people. However, significant obstacles remain, such as disarticulation between institutional actors and the lack of comprehensive inclusion strategies. It is concluded that management, when focused on enhancing relational capital, can be an essential tool for promoting social cohesion and collective well-being in contexts marked by human mobility, thereby strengthening the response of territories to migration challenges.

Keywords: social capital; migration; management; support networks; integration.

1. Introducción

En las últimas décadas, la migración internacional ha alcanzado cifras sin precedentes. De acuerdo con la Organización Internacional para las Migraciones, el número de migrantes internacionales superó los 281 millones de personas, lo que representa el 3,6 % de la población mundial (International Organization for Migration [OIM], 2022). Este fenómeno no solo responde a causas económicas, sino también a conflictos armados, crisis climáticas, violencia estructural y búsqueda de oportunidades de vida digna.

En América Latina, la movilidad humana ha sido impulsada por múltiples factores, destacándose el éxodo venezolano, uno de los mayores

desplazamientos forzados recientes, que ha llevado a más de 7 millones de personas a migrar, mayormente hacia países como Colombia, Perú, Ecuador y Chile (ACNUR, 2023). Esta dinámica ha generado múltiples retos para los países receptores, entre ellos la integración socioeconómica de los migrantes y la gestión eficiente de recursos institucionales, sociales y comunitarios.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los migrantes es su integración efectiva en las sociedades receptoras; esta integración no solo implica acceso al empleo o servicios públicos, sino también el desarrollo de vínculos de confianza y participación en redes sociales, económicas y comunitarias (Castles, de Haas & Miller, 2014). En entornos marcados por estigmas,

discriminación o políticas desarticuladas, resulta complejo fomentar la cohesión social, lo que provoca conflictos que impactan tanto a las personas migrantes como a las poblaciones que las acogen (Durand & Massey, 2019). Además, muchas veces las instituciones públicas carecen de un enfoque estratégico para gestionar esta diversidad y capitalizar los aportes de los migrantes, lo que se traduce en desaprovechamiento del potencial humano, económico y cultural de estos grupos.

El concepto de capital social, entendido como el conjunto de redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la acción colectiva (Putnam, 2000), ofrece un marco analítico clave para abordar los procesos de integración de personas migrantes desde una mirada gerencial. Su aplicación permite identificar cómo las redes de apoyo, la participación en organizaciones comunitarias y la confianza institucional pueden actuar como activos estratégicos para facilitar la inserción de los migrantes y fortalecer la cohesión social.

Desde la perspectiva gerencial, gestionar el capital social implica diseñar estrategias, estructuras y procesos organizacionales que potencien estos vínculos, promuevan la colaboración interinstitucional y mejoren la eficacia de programas sociales y económicos dirigidos a poblaciones migrantes (Burt, 2005; Woolcock & Narayan, 2000). La gerencia, como disciplina orientada a optimizar recursos, coordinar acciones y generar valor en contextos organizacionales y sociales, tiene un rol fundamental en los procesos de inclusión migrante. Es por ello que analizar el capital social en contextos migratorios desde la gerencia permite comprender cómo las organizaciones (gubernamentales, no gubernamentales

y comunitarias) pueden actuar como catalizadores de integración a través de la gestión de redes, confianza institucional y liderazgo colaborativo (Kliksberg, 2000). Este enfoque no solo amplía la comprensión tradicional del capital social, sino que aporta herramientas prácticas para la formulación de políticas públicas, programas de responsabilidad social empresarial y modelos de desarrollo sostenible e inclusivo.

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo y de carácter documental, basado en la revisión y análisis de literatura científica, informes técnicos de organismos internacionales y estudios de caso asociados con la gestión del capital social en contextos migratorios. Esta metodología permite explorar las dimensiones relacionales, organizativas y comunitarias de la migración, articulando conceptos gerenciales con fenómenos sociales complejos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo es adecuado para comprender procesos sociales desde una perspectiva interpretativa, permitiendo analizar significados, estructuras y relaciones no cuantificables, como las redes de confianza o el liderazgo comunitario.

La revisión se centra en fuentes académicas indexadas (Scopus, Redalyc, SciELO, Google Scholar) y documentos técnicos de organismos como la Organización Internacional para las Migraciones, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y el Banco Interamericano de Desarrollo. Se han considerado estudios recientes (2010–2024) que analizan el papel del capital social en la integración de migrantes, con énfasis en experiencias de gestión local, cooperación internacional y participación comunitaria en países como Colombia, Chile, Ecuador y Perú.

La selección de estos países como unidades de análisis responde a criterios estratégicos de pertinencia regional, intensidad del fenómeno migratorio y diversidad de respuestas institucionales. Estos países han sido los principales destinos de las corrientes migratorias intrarregionales en América del Sur, constituyéndose en territorios clave para observar dinámicas de integración social y gestión pública del fenómeno migratorio. Este trabajo tiene como objetivo general describir las perspectivas gerenciales del capital social en contextos migratorios, las cuales pueden ser gestionadas desde enfoques organizacionales, y pueden contribuir a la inclusión social y económica de los migrantes.

2. Capital social: fundamentos teóricos

El abordaje del capital social en contextos migratorios requiere un marco teórico sólido que articule dimensiones sociales y organizacionales, y que permita interpretar la complejidad de los vínculos de confianza, reciprocidad y colaboración en procesos de integración. Desde la gerencia, este concepto se convierte en una herramienta analítica y operativa clave para comprender cómo las relaciones interpersonales y colectivas pueden ser gestionadas de manera estratégica en favor del desarrollo humano, la inclusión social y la sostenibilidad institucional. En esta sección se exponen las bases conceptuales del capital social desde una perspectiva gerencial, considerando sus distintas dimensiones y aportes teóricos relevantes que permiten identificar su aplicabilidad en escenarios marcados por la movilidad humana.

2.1. Capital social: conceptualización y dimensiones

El capital social ha emergido como un concepto transversal en distintas áreas (sociología, economía, ciencia política y gerencia) generando diversas interpretaciones, a veces complementarias y otras veces contradictorias, su conceptualización varía no solo en función del autor, sino también del enfoque teórico y del contexto de aplicación. Uno de los autores más destacados en el desarrollo del concepto moderno de capital social es Putnam (2000), quien lo interpreta como un conjunto de elementos presentes en la vida social (como la confianza mutua, las normas compartidas y las redes de colaboración) que facilitan la cooperación entre individuos y aumentan la eficacia de las acciones colectivas. Su perspectiva adopta un enfoque funcional y comunitario, en el que el capital social se valora por su capacidad para fortalecer la democracia y fomentar la participación ciudadana, destacando la importancia de la cohesión social y la confianza entre pares en contextos democráticos.

A diferencia de enfoques más funcionalistas, Bourdieu (1986) plantea una visión crítica y relacional del capital social, entendiéndolo como los recursos (tanto reales como potenciales) que una persona puede movilizar gracias a su pertenencia a redes estables de relaciones sociales caracterizadas por el conocimiento y el reconocimiento recíproco entre sus miembros. A diferencia de Putnam (2000), Bourdieu (1986) ubica el capital social dentro de una estructura de poder y reproducción social, en la que las redes sociales

funcionan como mecanismos de acumulación desigual y estratégica de recursos, en competencia con otros tipos de capital (económico, cultural y simbólico).

Esta tensión entre los enfoques de Putnam y Bourdieu ha generado un debate fundamental sobre la naturaleza normativa o instrumental del capital social, mientras Putnam (2000) tiende a idealizar su función cohesionadora en comunidades democráticas, Bourdieu (1986) advierte que el capital social puede ser excluyente y generar círculos de reproducción del privilegio. Este matiz crítico es especialmente relevante en contextos migratorios, donde las redes pueden tanto facilitar procesos de inclusión como reforzar formas de exclusión (Portes & Landolt, 2000).

Desde la perspectiva organizacional y gerencial, autores como Nahapiet & Ghoshal (1998) introducen una síntesis funcional entre estos enfoques al definir el capital social como la suma de los recursos reales y potenciales que se derivan de las redes de relaciones poseídas por un individuo o una unidad social. Estos autores destacan que el capital social es una condición necesaria para la creación de capital intelectual en las organizaciones, especialmente en contextos donde la innovación, la colaboración y la transferencia de conocimiento son estratégicas.

Por su parte, Nahapiet & Ghoshal (1998) proponen una clasificación que ha ganado aceptación en el campo gerencial, basada en tres dimensiones del capital social: a) Dimensión estructural, que se refiere a la configuración de las redes sociales, es decir, quién está conectado con quién y cómo; b) Dimensión relacional, centrada en los recursos generados a partir de

relaciones basadas en la confianza, las normas y las obligaciones mutuas; y c) Dimensión cognitiva, que alude a los marcos de referencia compartidos, lenguajes comunes y representaciones colectivas.

Estas dimensiones son interdependientes, pero también susceptibles de análisis diferenciado según el contexto. En entornos organizacionales complejos (y particularmente en los contextos migratorios) las redes estructurales pueden estar presentes sin necesariamente generar capital relacional efectivo, o la confianza puede surgir en comunidades cerradas, pero no traducirse en capital cognitivo compartido con actores institucionales.

Por su parte, Woolcock & Narayan (2000) introducen una tipología del capital social útil para la gestión pública y el diseño de políticas: distinguen entre capital social vinculante (*bonding*), puente (*bridging*) y relacionante (*linking*). Esta clasificación permite examinar cómo las redes de confianza se construyen dentro de un grupo, entre grupos y con instituciones, respectivamente. Esta mirada es estratégica para analizar procesos de integración de poblaciones migrantes, donde el acceso a recursos muchas veces depende no solo de las redes internas, sino también de la capacidad de establecer vínculos con actores institucionales o del mercado.

Desde nuestra perspectiva crítica e integradora, se argumenta que una comprensión gerencial del capital social debe reconocer tanto su potencial integrador como sus riesgos de exclusión, particularmente en escenarios de alta vulnerabilidad como los procesos migratorios. Las organizaciones que operan en contextos migratorios (ya sean públicas, privadas o de la sociedad

civil) deben adoptar enfoques que identifiquen y potencien el capital social cognitivo, relacional y estructural, pero también deben considerar la asimetría en el acceso a redes y la posible instrumentalización del capital social para fines clientelares o de control social.

En este sentido, se propone como contribución teórica la integración de la crítica bourdieusiana con la aplicabilidad gerencial del enfoque de Nahapiet y Ghoshal, lo cual permite diseñar modelos de intervención más equilibrados que no romantizan las redes sociales, pero que tampoco las reducen a mecanismos de reproducción social. La gerencia del capital social, en consecuencia, debe ser comprendida como una práctica que articula recursos relacionales en función de la equidad, la eficiencia y la sostenibilidad.

Vale resaltar que el capital social ha cobrado creciente relevancia en la literatura gerencial por su papel en la mejora de la eficacia organizacional, la innovación, la gobernanza colaborativa y la sostenibilidad del desarrollo, su aplicación se extiende a múltiples dimensiones de la gestión, especialmente en el liderazgo, la administración de organizaciones y las estrategias de desarrollo territorial, donde las redes de confianza y cooperación constituyen activos intangibles clave.

En el campo del liderazgo, el capital social se manifiesta en la capacidad del líder para fomentar relaciones basadas en la confianza, la reciprocidad y la participación de los miembros de la organización. Como señalan Uhl-Bien, Marion & McKelvey (2007), el liderazgo adaptativo en entornos complejos se basa más en la creación de conexiones relacionales que en estructuras jerárquicas formales. En este sentido, el líder actúa como facilitador de redes

colaborativas que permiten el flujo de conocimiento, el empoderamiento colectivo y la resiliencia organizacional. Por su parte, Maak & Pless (2006) proponen el concepto de liderazgo responsable relacional, donde el líder construye capital social relacional no solo dentro de la organización, sino también con los stakeholders externos, alineando valores éticos, legitimidad institucional y cohesión social. Este enfoque permite superar las nociones tradicionales del liderazgo carismático o transaccional, al situar la generación de confianza como núcleo de una cultura organizacional abierta, innovadora y sostenible.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, el capital social influye en procesos clave como la gestión del conocimiento, la innovación abierta y la toma de decisiones participativas. Según Tsai & Ghoshal (1998), las redes sociales internas facilitan el intercambio de conocimiento tácito, estimulan el aprendizaje organizacional y reducen los costos de transacción en ambientes de alta incertidumbre.

Desde lo estructural, el capital social permite construir sistemas de gobernanza colaborativa, donde las organizaciones actúan como nodos de una red que comparte recursos, información y objetivos comunes. Esto es particularmente evidente en alianzas público-privadas, clústeres industriales y ecosistemas de emprendimiento, donde la calidad de las relaciones sociales afecta directamente los resultados. Además, la dimensión relacional del capital social incide en la productividad y el compromiso laboral. Las organizaciones que poseen elevados niveles de confianza entre sus miembros tienden a experimentar una menor tasa de rotación laboral, una mayor capacidad de adaptación al cambio y un incremento

en la innovación de tipo incremental (Leana & Van Buren, 1999). En contextos de desarrollo local, el capital social ha sido identificado como un determinante crucial para la sostenibilidad de proyectos comunitarios, la eficacia de la planificación participativa y la resiliencia ante crisis económicas o sociales. Como lo plantea Woolcock (1998), los proyectos de desarrollo que ignoran las dinámicas de las redes sociales locales tienden a fracasar por no considerar los sistemas informales de cooperación, poder y confianza existentes en los territorios.

El capital social “puente” (bridging) y “relacionante” (linking), según la tipología de Woolcock & Narayan (2000), resulta clave para integrar comunidades marginadas (como los migrantes) a las dinámicas institucionales y económicas del desarrollo territorial. En efecto, el éxito de iniciativas como el microcrédito, la economía social o la planificación participativa depende, en buena medida, de la densidad y calidad de los vínculos interpersonales e interinstitucionales existentes.

El análisis del capital social en estos tres niveles (liderazgo, gestión organizacional y desarrollo local) permite comprender cómo su fortalecimiento es una estrategia de gran utilidad en la integración de poblaciones migrantes. Las redes de confianza que se generan entre migrantes, organizaciones y comunidades receptoras actúan como puentes para el acceso a recursos, empleo, servicios y participación ciudadana (Granovetter, 1973; Lin, 2001).

En consecuencia, un enfoque gerencial del capital social no solo aporta a la mejora del desempeño organizacional, sino que también contribuye a la equidad social y a la

gobernanza inclusiva, elementos clave en el diseño de políticas públicas y privadas en entornos multiculturales y altamente dinámicos.

2.2. Capital social: migración y redes sociales

La migración es un fenómeno complejo y multidimensional que involucra procesos económicos, sociales, políticos, culturales y psicológicos; lejos de ser una simple movilidad territorial, representa una reconfiguración de identidades, recursos y relaciones entre los sujetos migrantes y las sociedades receptoras (Castles, de Haas & Miller, 2014). En los últimos años, el crecimiento exponencial de los flujos migratorios (tanto forzados como voluntarios) ha implicado desafíos significativos para los Estados, los mercados laborales, los sistemas de protección social y las organizaciones comunitarias.

Desde un enfoque estructural, los factores económicos (desigualdad, desempleo, pobreza) y políticos (conflictos, represión, crisis humanitarias) actúan como factores de expulsión en los países de origen, mientras que las oportunidades percibidas de seguridad, trabajo o reunificación familiar operan como factores de atracción en los países de destino (Aruj, 2008). Sin embargo, esta visión estructural debe ser complementada con un enfoque centrado en las redes sociales, la agencia migrante y los vínculos transnacionales que configuran el fenómeno migratorio contemporáneo.

La migración también ha sido comprendida desde una lógica relacional, donde los procesos migratorios son posibles (e incluso sostenibles) gracias a la existencia de redes sociales

que median el acceso a información, recursos y apoyo emocional. Estas redes actúan como catalizadores del movimiento, facilitando la inserción social y económica de los migrantes en contextos muchas veces adversos (Massey et al., 1993). Las redes sociales migrantes cumplen funciones cruciales en las etapas de tránsito, llegada e integración de los individuos y colectivos desplazados. Estas redes no solo permiten la transmisión de información estratégica (rutas, empleo, servicios), sino que también proporcionan apoyo material, emocional y simbólico, configurando formas de capital social que son determinantes en la supervivencia cotidiana y la integración a mediano plazo.

Portes & Sensenbrenner (1993) señalan que las redes sociales, sustentadas en vínculos de confianza y reciprocidad, actúan como capital social tanto dentro de un mismo grupo étnico como entre diferentes grupos. Estas redes influyen significativamente en las condiciones de integración de las personas migrantes. Así, formar parte de una comunidad transnacional puede brindar apoyo ante situaciones de discriminación o exclusión por parte de las instituciones; sin embargo, si dichas redes no logran conectarse con el contexto social más amplio, también pueden limitar las oportunidades del migrante y reforzar su aislamiento.

En el plano gerencial, estas redes representan espacios clave para el diseño de estrategias de integración basadas en el reconocimiento de la agencia colectiva de los migrantes. En este sentido, el enfoque del incrustamiento social propuesto por Granovetter (1985) es útil para comprender cómo las decisiones económicas y sociales de los migrantes están condicionadas (aunque

no determinadas) por sus lazos sociales. Esto desafía los modelos racionales individualistas clásicos y sitúa el capital social como un factor estratégico de desarrollo en contextos migratorios.

Por su parte, Faist (2000) argumenta que las redes de migrantes tienen un potencial organizativo que puede ser movilizado tanto por los propios migrantes como por actores institucionales (ONG, gobiernos locales, organismos internacionales), siempre que exista una comprensión gerencial del valor de la confianza, la cooperación y la legitimidad social. En este marco, los actores gerenciales pueden desempeñar un rol facilitador en la generación de alianzas público-privadas que aprovechen el capital social de las comunidades migrantes como motor de inclusión, innovación y cohesión territorial. Desde esta perspectiva, la gerencia de organizaciones sociales, empresas con enfoque de sostenibilidad o políticas públicas inclusivas puede operar sobre y con estas redes, reconociendo su valor estratégico para articular procesos de integración económica y social de manera sostenible y equitativa.

2.3. Capital social: enfoques gerenciales

En el contexto de los crecientes flujos migratorios y la necesidad de construir respuestas organizativas eficaces e inclusivas, emergen enfoques gerenciales que trascienden las lógicas tradicionales de administración y control para integrar perspectivas centradas en lo social, lo comunitario y lo relacional. La gerencia social, la gerencia comunitaria y la gestión estratégica del capital relacional constituyen marcos conceptuales y operativos que permiten

interpretar y responder a los desafíos que plantea la integración de poblaciones migrantes.

Estos enfoques (cuadro 1), anclados en la valorización del capital social y en la articulación entre actores

institucionales y comunitarios, ofrecen herramientas valiosas para promover procesos sostenibles de inclusión, cohesión y desarrollo territorial en entornos marcados por la diversidad y la movilidad humana.

Cuadro 1 Enfoques gerenciales para contextos migratorios

Enfoque gerencial	Definición y propósito	Características clave	Aportes en contextos migratorios
Gerencia social	Gestión de políticas, programas y proyectos orientados al desarrollo humano y la equidad, incorporando ética y participación (Kliksberg, 2000).	Enfoque participativo y ético Orientada al valor público Evaluación cualitativa y relacional	Promueve la inclusión desde políticas públicas Reconoce y moviliza el capital social de comunidades migrantes
Gerencia comunitaria	Procesos de autogestión desde las comunidades para resolver problemas colectivos con corresponsabilidad institucional (Torres, 2001).	Participación comunitaria Autonomía local Fortalecimiento de liderazgos y redes	Reconstruye vínculos en comunidades fragmentadas Fortalece la resiliencia y la integración a nivel territorial
Gerencia estratégica del capital social	Administración de relaciones estratégicas con actores clave, basada en la confianza, la cooperación y el valor compartido (Nahapiet & Ghoshal, 1998)	Trabajo en red Cultura de diálogo intercultural Valoración del capital intelectual y social organizacional	Facilita alianzas con líderes migrantes y organizaciones Potencia la legitimidad y sostenibilidad institucional

Fuente: Elaboración propia a partir de los planteamientos de los autores (Kliksberg, 2000; Torres, 2001; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

a. Gerencia social

La gerencia social constituye un campo emergente orientado a la planificación, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos que promuevan el desarrollo humano y el bienestar colectivo, con énfasis en la equidad y la inclusión. A diferencia de la gerencia tradicional, centrada en la eficiencia organizacional y el logro de objetivos financieros, la gerencia social incorpora una dimensión ética y participativa que busca generar valor público (Kliksberg, 2000; Carbone, 2003).

Esta perspectiva cobra particular importancia en escenarios migratorios, donde los retos vinculados a la integración, la cohesión social y el acceso justo a los servicios demandan estrategias de gestión que logren vincular la intervención institucional con los recursos sociales y organizativos presentes en las comunidades migrantes. Como señala Kliksberg (1999), una gerencia social efectiva debe partir del reconocimiento del capital social existente en los sectores populares, considerando sus redes, saberes y formas organizativas como

recursos estratégicos para el desarrollo.

En ese sentido, la gerencia social se convierte en un instrumento clave para el diseño de intervenciones que promuevan la inclusión de personas migrantes, fortaleciendo sus vínculos comunitarios, capacidades productivas y participación ciudadana. Esto requiere no solo de enfoques interdisciplinarios, sino también de herramientas de evaluación que integren dimensiones cualitativas y relacionales del impacto social (Ziccardi, 2006).

b. Gerencia comunitaria

La gerencia comunitaria puede definirse como el conjunto de procesos y prácticas de gestión desarrollados en y desde las comunidades, orientados a resolver problemas colectivos mediante la participación de sus miembros, la autogestión y la corresponsabilidad con actores institucionales. Este enfoque parte de la idea de que las comunidades no son receptoras pasivas de políticas públicas, sino actores con agencia, saberes y estructuras organizativas propias (Torres, 2001).

En contextos migratorios, donde las comunidades suelen estar fragmentadas o en proceso de recomposición, la gerencia comunitaria permite canalizar esfuerzos colectivos hacia la reconstrucción de vínculos sociales, el acceso a derechos y la generación de oportunidades económicas. La confianza, la reciprocidad y la solidaridad se constituyen como pilares fundamentales para sostener procesos de inclusión y resiliencia en territorios de acogida (Pearce, 2010). Además, la gerencia comunitaria promueve el fortalecimiento del capital social a nivel local, incentivando la formación de liderazgos, la deliberación participativa y

la articulación con redes institucionales. Esto es especialmente valioso en iniciativas orientadas al desarrollo local con enfoque territorial, donde la población migrante puede desempeñar un papel activo en la construcción de soluciones adaptadas a sus propias necesidades y contextos culturales (cuadro 1).

c. Gestión estratégica del capital relacional

La gestión del capital relacional se refiere a la capacidad de las organizaciones para identificar, construir y mantener relaciones estratégicas con sus grupos de interés, basadas en la confianza, la cooperación y el valor compartido (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Bontis, 2001). En este sentido, el capital relacional constituye un componente clave del capital intelectual de las organizaciones, y es fundamental para fortalecer procesos de innovación, legitimidad y sostenibilidad organizacional.

En el contexto migratorio, la gestión del capital relacional implica no solo el reconocimiento de las redes sociales existentes en las comunidades migrantes, sino también su incorporación estratégica en procesos organizativos y de políticas públicas. Por ejemplo, organizaciones sociales, empresas y gobiernos locales pueden beneficiarse al establecer vínculos de colaboración con líderes migrantes, asociaciones de base o redes transnacionales, potenciando su capacidad de respuesta y legitimidad social.

Tal como plantean Bueno et al. (2004), la gestión del capital relacional exige una cultura organizacional abierta al diálogo intercultural, al trabajo en red y a la rendición de cuentas con las comunidades. Esta perspectiva

encuentra afinidad con los principios de la responsabilidad social corporativa, especialmente en territorios donde la diversidad cultural y la movilidad humana configuran nuevas dinámicas económicas y sociales.

Por tanto, desde una perspectiva gerencial, el aprovechamiento del capital relacional no debe limitarse a su dimensión instrumental, sino que debe orientarse a fortalecer procesos de desarrollo inclusivo, aprendizaje organizacional y construcción de alianzas de largo plazo en contextos socialmente complejos como los migratorios (Cuadro 1).

Al integrar lo institucional con lo comunitario, y al reconocer el valor de las relaciones sociales como recursos estratégicos, estos enfoques promueven formas de gestión más inclusivas, participativas y adaptadas a la complejidad de los territorios diversos, su articulación permite avanzar hacia modelos de desarrollo que no solo responden a las necesidades inmediatas de las poblaciones migrantes, sino que también fortalecen la cohesión social y la sostenibilidad a largo plazo.

3. Capital social: formas para la integración de migrante

En América Latina, diversos actores como las ONG, gobiernos locales y empresas han implementado prácticas gerenciales que fortalecen este capital, aunque también enfrentan obstáculos significativos. El fortalecimiento del capital social en contextos migratorios no es un proceso espontáneo, sino el resultado de prácticas deliberadas que articulan recursos, actores y estrategias en múltiples niveles. Las organizaciones (sean estas públicas, privadas o del tercer sector) desempeñan un papel

fundamental al generar condiciones institucionales que promuevan la confianza, la reciprocidad y la cooperación entre personas migrantes y comunidades receptoras.

Desde una perspectiva gerencial, estas prácticas no solo buscan optimizar el funcionamiento organizacional, sino que tienen un impacto directo en la calidad de la inclusión social. Así, la gerencia del capital social implica diseñar e implementar mecanismos que activen redes de apoyo, fortalezcan liderazgos comunitarios y articulen esfuerzos entre actores diversos para consolidar entornos integradores y sostenibles. En este contexto, resulta pertinente identificar y analizar aquellas experiencias que, a través de una gestión estratégica e innovadora, han contribuido significativamente a la construcción de capital social como base para la integración migrante, como son los casos de países de América del Sur, tales como: Colombia, Perú, Ecuador y Chile.

En Colombia, diversas iniciativas han buscado fortalecer el capital social para facilitar la integración de personas migrantes, especialmente venezolanas. En tal sentido, organizaciones no gubernamentales, en colaboración con entidades gubernamentales y agencias internacionales, han implementado programas de apoyo comunitario, formación laboral y acceso a servicios básicos. Estas prácticas han promovido la creación de redes de apoyo y confianza entre migrantes y comunidades receptoras, facilitando su inclusión social y económica. (FAMIC, 2020).

En el ámbito comunitario, organizaciones como Pact implementaron el programa Conectando Caminos por los Derechos, que operó en

once municipios¹ fronterizos entre 2021 y 2022 (Pact Colombia & USAID, 2022). Este programa desarrolló el índice RUMBOS para medir la cohesión social y orientó intervenciones centradas en fortalecer la confianza entre migrantes, poblaciones anfitrionas y autoridades locales. Según este monitoreo, municipios como Pasto, Maicao y Riohacha mostraron incrementos de hasta 80 % en cohesión social, indicadores que luego fueron integrados en sistemas nacionales de gobernanza migratoria (FAMIC, 2020; Pact Colombia & USAID, 2022).

En Perú, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) ha trabajado con organizaciones sociales de base para implementar proyectos de integración y desarrollo. La iniciativa denominada Laboratorio por la Integración brindó asesoría y acompañamiento en gestión de proyectos a 21 organizaciones sociales de base, desarrollando iniciativas en educación, cultura y salud mental, impactando a cerca de 650 personas peruanas, venezolanas y de otras nacionalidades (OIM Perú, 2023). Además, empresas peruanas han reconocido las ventajas de la integración laboral de personas migrantes y refugiadas, destacando su contribución al desarrollo empresarial y al crecimiento económico de la región (International Labour Organization [OIT], 2024). Un ejemplo destacado es el evento celebrado en La Libertad, donde más de treinta empresas participaron

en un desayuno organizado por la OIT, junto a entidades estatales, para facilitar la integración laboral de migrantes y refugiados. En la misma, se subrayó el valor cultural y económico que aportan a las empresas; un caso emblemático es el restaurante Tentaciones, con más de veinte empleados venezolanos, que refleja cómo la diversidad se traduce en capital social y ventaja competitiva (OIT, 2024).

En el Ecuador, el Programa Integra, liderado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha fortalecido las capacidades de gobiernos locales para generar procesos de integración económica y desarrollo sostenible. En tal orientación, nueve municipios (Ambato, Durán, Guayaquil, Huaquillas, Latacunga, Machala, Milagro, Quito y Santa Rosa) han levantado diagnósticos sobre la situación de la movilidad humana y han desarrollado competencias comunicacionales para aplicar el enfoque de movilidad humana en sus políticas públicas (PNUD Ecuador, 2022). Este programa ha formado a 24 funcionarios municipales en técnicas vinculadas a la empleabilidad y al emprendimiento, y ha instruido a 86 servidores públicos en áreas como derechos humanos, protección, movilidad humana y perspectiva de género. Como resultado, los municipios han desarrollado diagnósticos territoriales sobre movilidad humana y han institucionalizado servicios de empleo y emprendimiento,

1 Riohacha; Maicao; Cúcuta; Bucaramanga; Santa Marta; Cartagena; Barranquilla; Cali; Medellín; Bogotá; Pasto; Ipiales. Aunque se listan doce localidades, la referencia oficial alude a once municipios prioritarios, destacando el enfoque regional y urbano del programa (Pact Colombia & USAID, 2022). Estos municipios representan los principales corredores migratorios, zonas fronterizas y principales ciudades receptoras, lo cual permite actuar sobre redes comunitarias críticas, fortalecer procesos de cohesión social y abordar violaciones de derechos mediante estrategias intersectoriales.

favoreciendo la inclusión económica sostenida de más de 3.000 personas migrantes, de las cuales el 50 % son mujeres, y promoviendo la creación o fortalecimiento de 1.800 emprendimientos liderados por agentes migrantes y de acogida locales. (PNUD Ecuador, 2022).

En Chile, diez municipios² (La Reina; Los Andes; Temuco; Hualqui; Viña del Mar; Concepción; Maipú; Macul; Coquimbo; Lo Espejo) recibieron un reconocimiento del Servicio Nacional de Migraciones, de la ACNUR (2024) y la OIM por implementar líneas de acción destacadas en educación, apoyo familiar, revalidación de títulos y convivencia intercultural, consolidando así políticas locales efectivas para la gestión de la movilidad humana. Entre las buenas prácticas figura la creación de mesas locales de niñez migrante en Viña del Mar, la capacitación para la revalidación de estudios en La Reina y protocolos interculturales en Temuco, lo que ha generado espacios de diálogo, confianza comunitaria y respuestas adaptadas a las necesidades de migrantes y refugiados. (ACNUR, 2024).

Los casos estudiados ofrecen modelos replicables que pueden ser adaptados a diferentes contextos. En Colombia, el fortalecimiento de alianzas entre ONG, gobiernos locales y agencias internacionales ha demostrado ser efectivo para promover la integración de personas migrantes. En Perú, la colaboración entre organizaciones sociales de base y la OIM ha permitido desarrollar proyectos comunitarios que

fortalecen el capital social. En Ecuador, el Programa Integra ha evidenciado que el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales puede impulsar procesos de integración sostenibles a largo plazo. En Chile, las iniciativas municipales reconocidas por ACNUR destacan la importancia de las políticas locales y la colaboración con la sociedad civil para fomentar la inclusión de personas migrantes y refugiadas.

El análisis de experiencias descritas permite establecer un diálogo profundo con las conceptualizaciones teóricas del capital social y sus aplicaciones en contextos migratorios. Esta discusión se estructura en cuatro ejes: la interpretación de los hallazgos a la luz del marco teórico, las implicaciones para la gestión organizacional, el papel estratégico de la gerencia en la potenciación del capital social y las innovaciones gerenciales identificadas. Estos resultados empíricos reafirman que el capital social, entendido desde Bourdieu (1986) como una forma de recurso derivado de las relaciones sociales institucionalizadas, y desde Putnam (2000) como el conjunto de redes, normas y confianza, es un factor determinante para la integración migrante. En los casos descritos, se evidencia que la articulación de redes formales (gubernamentales y organizacionales) e informales (familiares y comunitarias) favorece tanto la integración socioeconómica como la cohesión social.

La conceptualización de Nahapiet y Ghoshal (1998), que

2 Estos municipios fueron reconocidos por implementar líneas de acción efectivas que incluyen educación, apoyo familiar, revalidación de títulos y convivencia intercultural, generando espacios de diálogo, confianza comunitaria y respuestas adaptadas a las necesidades de migrantes y refugiados. (Acnur, 2024; SERMIG, 2024).

distingue dimensiones estructurales, relacionales y cognitivas del capital social, permite comprender cómo los programas exitosos no solo ofrecen servicios, sino que generan confianza (dimensión relacional), fortalecen vínculos interpersonales y comunitarios (dimensión estructural) y promueven valores compartidos de convivencia e inclusión (dimensión cognitiva). Por ejemplo, las experiencias del Programa Integra en Ecuador y las iniciativas municipales en Chile evidencian que cuando se alinean visiones entre instituciones y comunidades, se potencia una red de apoyo sostenible y colaborativa.

Como es de observar, en los ejemplos de los países presentados, el fortalecimiento del capital social no puede ser asumido como un proceso espontáneo, sino como el resultado de prácticas gerenciales deliberadas que promuevan la inclusión, la equidad y la cohesión social. En este sentido, la incorporación de un enfoque de derechos humanos y de diversidad cultural en la gestión interna de las organizaciones es esencial para activar vínculos de confianza entre personas migrantes y comunidades receptoras. Esto conlleva la necesidad de replantear los protocolos, los mecanismos de articulación institucional y los espacios de participación ciudadana, valorando la diversidad de conocimientos y experiencias que coexisten en cada territorio (Ribas-Mateos, 2017).

Las empresas privadas, al fomentar la empleabilidad de migrantes, contribuyen directamente al capital relacional de sus organizaciones y a la legitimidad social de sus acciones, siempre que sus políticas de responsabilidad social estén alineadas con la construcción de

vínculos solidarios (OIT, 2024).

En esta lógica, la gerencia social y la gerencia comunitaria ofrecen marcos operativos valiosos para catalizar redes de apoyo, liderazgos colaborativos y alianzas intersectoriales que potencien el capital social disponible (Kliksberg, 2000). Del mismo modo, una gestión estratégica del capital relacional hace posible identificar a los actores clave, detectar puntos críticos y promover circuitos de información y colaboración que fortalecen los procesos de integración migrante de manera sostenible.

En general, vale destacar que gestionar con y desde el capital social implica no solo reconocer su existencia, sino activarlo como recurso fundamental para construir organizaciones más inclusivas, resilientes y sostenibles. A partir de los casos analizados, se proponen los siguientes modelos y estrategias gerenciales con potencial de replicabilidad: a) *Modelo de gobernanza colaborativa multinivel*, donde gobiernos locales, ONG y agencias internacionales co-diseñan e implementan políticas públicas de integración, como lo evidencia el caso de las municipalidades chilenas reconocidas por ACNUR (2024); b) *Gestión territorial con enfoque de movilidad humana*, aplicada en el Programa Integra de Ecuador, que incorpora diagnósticos participativos y planes de desarrollo local sensibles a las necesidades migrantes (PNUD, 2022); c) Modelos de gerencia intercultural comunitaria, como los impulsados por la OIM en Perú, que fortalecen las organizaciones de base migrante y sus capacidades para generar proyectos sostenibles desde la comunidad (OIM Perú, 2023); y d) *Innovación social empresarial*, orientada a la inclusión laboral de migrantes en empresas del

sector privado, como lo ha promovido la OIT en Perú mediante programas de sensibilización y responsabilidad corporativa (OIT, 2024).

Es de destacar que estos modelos ofrecen aportes al conocimiento gerencial contemporáneo, al incorporar de manera explícita el valor del capital social como eje estratégico para la sostenibilidad, la inclusión y la innovación organizacional.

5. Conclusiones

Este estudio ha permitido develar la relevancia estratégica del capital social como factor facilitador en los procesos de integración de poblaciones migrantes en contextos latinoamericanos, particularmente en países, tales como Colombia, Perú, Ecuador y Chile. Más allá de un análisis descriptivo, el trabajo ha puesto en evidencia cómo las redes de confianza, reciprocidad y cooperación social no son únicamente mecanismos espontáneos de supervivencia comunitaria, sino componentes centrales que pueden ser gestionados intencionalmente desde enfoques organizacionales y gerenciales. La migración, entendida como fenómeno multidimensional, encuentra en el capital social un puente entre lo estructural y lo relacional, entre la política pública y la vida cotidiana.

Para los gerentes de organizaciones sociales, públicas y privadas, se impone el desafío de integrar una visión sistémica del capital social como recurso estratégico. Esto implica desarrollar estructuras organizacionales flexibles, promover liderazgos inclusivos y fomentar una cultura institucional sensible a la diversidad cultural y al valor de las redes comunitarias. La gerencia, desde esta perspectiva, se redefine no como una

función meramente administrativa, sino como una práctica transformadora que articula actores, saberes y capacidades en torno a un propósito común de integración y desarrollo.

Para los responsables de formular políticas públicas, es fundamental comprender que facilitar la integración de las personas migrantes va más allá de ofrecer servicios básicos; implica construir un entramado relacional que fomente el diálogo, la participación de las comunidades y el fortalecimiento de alianzas entre sectores. Diseñar políticas bajo un enfoque en red, en lugar de estructuras institucionales aisladas, permite superar divisiones y aprovechar mejor las sinergias presentes en los territorios.

Finalmente, los líderes sociales; en tanto agentes clave del entramado comunitario; están llamados a consolidar su rol como mediadores culturales y promotores de ciudadanía inclusiva. Su acción, lejos de ser subsidiaria, constituye una fuente fundamental de innovación social y legitimidad institucional. Desde esta visión, el capital social deja de ser una variable de contexto para convertirse en un objeto de gestión activa, deliberada y transformadora, que redefine las posibilidades de inclusión en sociedades cada vez más diversas y en movimiento.

Referencias

- ACNUR (2023). *Situación de Venezuela: Resumen regional*. ACNUR. <https://www.acnur.org>
- ACNUR. (2024). *Diez municipios de Chile son reconocidos por sus buenas prácticas para fortalecer la integración de las personas refugiadas*. ACNUR. <https://www.acnur.org/noticias/aviso/diez-municipios->

[de-chile-son-reconocidos-por-sus-buenas-practicas-para-fortalecer-la-integracion-de-las-personas-refugiadas](#)

- Aruj, R. S. (2008). Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica. *Papeles de población*, 14(55), 95-116. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252008000100005&lng=es&tng=es.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson, J. G. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Rodríguez, Ó. (2004). The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574. <https://doi.org/10.1108/14691930410567013>
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press.
- Carbone, G. (2003). *Gerencia Social: Marco conceptual y metodológico*. FLACSO Ecuador.
- Castles, S., de Haas, H., & Miller, M. J. (2014). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. Palgrave Macmillan.
- Durand, J., & Massey, D. (2019). *Miracles on the Border: Retablos of Mexican Migrants to the United States*. University of Arizona Press.
- Faist, T. (2000). *The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198293910.001.0001>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- International Labour Organization- OIT. (2024). *Empresas peruanas comparten las ventajas de la integración laboral de personas migrantes y refugiadas en La Libertad*. <https://www.ilo.org/es/resource/news/empresas-peruanas-comparten-las-ventajas-de-la-integracion-laboral-de>
- International Organization for Migration- OIM (2022). *World Migration Report 2022*. Organización Internacional para las Migraciones.
- International Organization for Migration- OIM Perú. (2023). *Organizaciones sociales de base y OIM Perú ponen en marcha proyectos de integración y desarrollo*. <https://peru.iom.int/es/news/organizaciones-sociales-de-base-y-oim-peru-ponen-en-marcha-proyectos-de-integracion-y-desarrollo>
- Kliksberg, B. (1999). *El capital social y la cultura: Claves estratégicas del desarrollo*. BID.
- Kliksberg, B. (2000). *Más ética, más desarrollo: La ética como motor del desarrollo*. Temas de Hoy.

- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538. <https://doi.org/10.2307/259141>
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J. E. (1993). Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and development review*, 19(3), 431. <https://doi.org/10.2307/2938462>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Pact Colombia & USAID. (2022). *RUMBOS: Índice de Cohesión Social para la integración de población migrante, retornada y de acogida*. Programa Conectando Caminos por los Derechos. <https://www.pactcolombia.org/proyectos/conectando-caminos-por-los-derechos/>
- Pearce, J. (2010). *Participatory democracy in Latin America*. *Community Development Journal*, 45(suppl_1), i23–i37. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsq017>
- PNUD Ecuador. (2022). *Integra: el fortalecimiento de capacidades de gobiernos locales es clave para generar procesos de integración económica y desarrollo sostenible*. <https://www.undp.org/es/ecuador/noticias/integra-el-fortalecimiento-de-capacidades-de-gobiernos-locales-es-clave-para-generar-procesos-de-integracion-economica-y-desarrollo>
- Portes, A., & Landolt, P. (2000). Social Capital: Promise and Pitfalls of Its Role in Development. *Journal of Latin American Studies*, 32(2), 529–547. <http://www.jstor.org/stable/158574>
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American journal of sociology*, 98(6), 1320–1350. <https://doi.org/10.1086/230191>
- Pretty, J. (2003). Social Capital and the Collective Management of Resources. *Science*, 302(5652), 1912–1914.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Ribas-Mateos, N. (2017). *Migración y redes sociales transnacionales: análisis sociológico y propuestas metodológicas*. *Revista Española de Sociología*, 26(1), 123–143. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2017.7>
- Servicio Nacional de Migraciones (25 de noviembre de 2024). *SERMIG entregó reconocimiento a 10 municipios por inclusión migrante* [Noticia]. SERMIG. https://serviciomigraciones.cl/sermig-entrego-reconocimiento-a-10-municipios-por-inclusion-migrante/?utm_source=chatgpt.com
- Torres Carrillo, A. (2001). *Gerencia social y trabajo comunitario: Una aproximación desde la educación popular*. Universidad del Rosario.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of*

Management Journal, 41(4), 464–476.

[leagua.2007.04.002](#)

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>

Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j>

Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*. The World Bank Research Observer, 15(2), 225–249.

Ziccardi, A. (2006). *Políticas sociales y gestión local del desarrollo social*. UNAM.