UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Centros de Estudio sobre China. Gestión educativa, institucionalización y vinculación con el entorno: los casos Argentina, México y Venezuela

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA

RENÉ ANDREI GUERRERO VÁZQUEZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. LUIS ALFREDO ÁVILA LÓPEZ

TIJUANA BAJA CALIFORNIA Mayo, 2023.

Índice

INTRODUCCIÓN **4**
Planteamiento del problema 6
Objetivos 9
Preguntas de investigación 10
Hipótesis 10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO **12**
1.1. Introducción 12
1.2. Bases teóricas de Gestión educativa 16
1.2.1. Teorías y fundamentos de Gestión educativa 16
1.2.2. Teorías y estilos de Liderazgo educativo 20
1.3. CI multidisciplinarios y Características institucionales 25
1.3.1. Centro de Estudios China-México (Cechimex) 30
1.4. Cuádruple hélice y Sistemas de Innovación 32
1.4.1. Cuádruple hélice 32
1.4.2. Sistemas regionales de innovación (SRI) 33
1.5. La convergencia de las perspectivas Cuádruple hélice y SRI 36
1.5.1. Interacciones Cuádruple hélice-SRI 37
1.5.2. Cuádruple hélice y SRI: materialización de conocimiento 41
1.6. Conclusiones 43
CAPÍTULO II. CONTEXTO INTERNACIONAL **46**
2.1. Introducción 46
2.2. Las relaciones políticas AL-China 47
2.2.1. Diplomacia 47
2.2.2. Cultura 50
2.3. Las relaciones económicas China-AL 52
2.3.1. Comercio 52
2.3.2. Oportunidades y desafíos comerciales 53
2.3.3. La inversión directa de China 55
2.3.4. América Latina y la IED china: retos y oportunidades 58
2.3.5. Proyectos de Infraestructura 60
2.3.6. Proyectos de Infraestructura: retos y oportunidades 64
2.4. Financiamiento 65
2.4.1. Características de los contratos chinos 66
2.4.2. El financiamiento chino en Ecuador 68

2.4.3. El financiamiento chino en Bolivia 69
2.4.4. Financiamiento chino en Argentina 71
2.4.5. Financiamiento chino en Brasil 72
2.4.6. Financiamiento chino en México 73
2.5. Las relaciones medioambientales China-AL 74
2.5.1. La prioridad de China por importar recursos extranjeros 76
2.5.2. Los ODS, el Acuerdo de París y la Cooperación Sur-Sur 77
2.5.3. Los diálogos entre China y AL sobre protección ambiental y sus tensiones 79
2.6. Los CECh en América Latina y su modelo administrativo e institucional 81
2.6.1. Centros en Argentina 82
2.6.2. Centros en Brasil 83
2.6.3. Centros en México 84
2.6.4. Centros en Perú 86
2.6.5. Centros en Colombia 87
2.6.6. Centros en Chile 88
2.6.7. Centros en Venezuela 89
2.6.8. Centros en Ecuador 90
2.7. Actividades de los CECh en países de AL 91
2.8. Conclusiones 95
CAPITULO III: METODOLOGÍA 98
Centros de Estudio sobre China, instituciones generadoras de conocimiento 98
3.1 Introducción 98
3.2 Diseño de investigación 100
3.2.1. La entrevista 103
3.2.3. Categorías, elementos observables y ejes temáticos 105
3.2.3. Diseño de estudio de caso múltiple 109
3.3. Estrategia de investigación 111
3.3.1. Etapa I. Aplicación de entrevistas y medidas complementarias 111
3.3.2. Etapa II. Procesamiento de datos 113
3.3.3. Etapa III. Estudio de caso múltiple 118
3.3.4. Etapa IV. Diseño de Modelo teórico 123
3.4. Recapitulación metodológica 125
CAPÍTULO IV. RESULTADOS 127
4.1. Resultados serendípicos 127
4.2. Resultados por estudios de caso 129

4.2.2. Centro de Estudios Chinos (Cechino), Argentina 131
4.2.3. Centro de Estudios China-México (Cechimex) 134
4.2.4. Centro de Estudios China-Veracruz (Cechiver), México 137
4.2.5. Centro Venezolano de Estudios sobre China (CVEC) 139
4.3. Estudio de caso múltiple 141
4.4. Análisis y discusión de resultados 146
4.4.1. Énfasis de apego a ejes temáticos e indicadores 146
4.4.3. Análisis comparativo CECh-ejes temáticos 151
4.4.4. Comprobación teórica e implicaciones 153
CÁPÍTULO V. CONCLUSIONES 155
La escasa capitalización del conocimiento y su influencia en toda la estructura institucional 155
Una vinculación fragmentada 158
Las universidades anfitrionas, ¿una plataforma de impulso o un lastre para los CECh? ... 158
Energía potencial a la espera de un impulso: relaciones de calidad vs. intensidad 160
REFERENCIAS 163
ANEXOS 177

INTRODUCCIÓN

La República Popular China (RPCh) es la primera potencia económica que logró recuperarse completamente de la pandemia de COVID-19. Incluso más allá de dicha recuperación, en 2022 su economía demostró un sorprendente crecimiento de 3.32 por ciento (OCDE, 2022a). Aunado a ello, tras haber sido el epicentro de la crisis sanitaria, se destacó en 2020 como el segundo país industrializado con mayores montos de inversión extranjera directa (IED) dirigidos fuera de sus fronteras, y pasó a la quinta posición en el primer semestre de 2022 (UNCTAD 2022:21; OCDE, 2022b). Asimismo, su presencia económica se ha hecho patente mediante la expansión de sus multinacionales. En este contexto, la revista *Fortune*, por medio de su FG500, publicó en 2021 que el gigante asiático lideró el listado por segundo año consecutivo, sobrepasando a Estados Unidos en relación a 143 corporaciones vs. 122 (*Fortune* 2021).

Estos datos son indicadores inequívocos de que la influencia de China será de gran relevancia para el entorno globalizado del presente siglo. Por tal motivo, su estudio podría aportar oportunidades en múltiples sectores y aspectos, principalmente en regiones subdesarrolladas como América Latina (AL), donde impera un incipiente rezago económico, de investigación e infraestructura y muchos países tienen relaciones sólidas con la RPCh. Por mencionar algunos ejemplos, tan solo en 2017, México, Colombia y Perú representaron los primeros lugares en recepción de inversiones chinas dentro de la región (Dussel Peters, 2021). Ecuador, en 2007 se distinguió como el mayor receptor de financiamiento chino (Castro, 2019). Argentina, entretanto, sobresalió en 2018 por contar con una deuda externa con China de 2.75 millones de dólares (Stanley, 2019). México, a su vez, se ha convertido en la primera nación latinoamericana exportadora de productos manufactureros al gigante asiático (material eléctrico, automóviles, maquinaria y equipos mecánicos, principalmente). Asimismo, la RPCh ha desplazado en este último país gradualmente a Estados Unidos como su primer socio comercial (Arévalo y Marzábal, 2019).

En cuanto a los vínculos China-AL, cabe mencionar también la publicación de los *libros blancos* sobre cooperación con América Latina y el Caribe (ALC), y los foros ministeriales CELAC-China, instrumentos que no solo han ayudado a acentuar las relaciones económicas, culturales y diplomáticas entre ambas partes, sino que han contribuido a que hasta hoy 20 países se sumaran oficialmente a la iniciativa Franja y Ruta y otros más, como México y Brasil, lo hicieran de forma implícita (GFDC, 2022). Este megaproyecto, cuyo objetivo es actualizar la legendaria ruta de la seda mediante la construcción de infraestructura ha sido, adicionalmente, producto de nuevos niveles de interacción y complejidad socioeconómica bilaterales, y constituye nuevos potenciales para la cooperación, el conflicto y el desarrollo a futuro (Dussel Peters 2018). Por ende, generar conocimiento puntual sobre las interacciones entre China y los países de la región es un tema de gran relevancia, sobre todo si se busca que estas sean aprovechadas lo mejor posible y respondan a los intereses de ambas partes.

En lo relativo a la presente investigación, *Centros de Estudio sobre China. Gestión educativa, institucionalización y vinculación con el entorno: Los casos Argentina, México y Venezuela*, tiene como antecedentes los hallazgos de un análisis financiado por el Centro de Estudios China-México (Cechimex), institución que imparte en la Facultad de Economía de la

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Dicho trabajo estuvo a cargo de Ismael Plascencia (2019), investigador adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). En su informe, titulado *Creación del modelo de negocio del Centro de Estudios China-Baja California*, Plascencia mostró que en la entidad bajacaliforniana había condiciones locales específicas que motivaban el estudio puntual sobre la República Popular China (RPCh) y su relación con la entidad. Sin embargo, poco o nada se ha hecho en las universidades locales por comprender a ese país y aprovechar las ventajas locales que potencialmente conllevan su relación a largo plazo con la entidad.

A partir del análisis de cuatro patrones implicados en la generación y diseño de modelos de negocios, el autor concluyó que un modelo de *innovación abierta* sería el más adecuado para crear un CECh en Baja California, pues aumentaría la probabilidad de éxito al reducir los costos de traslado de contenido procedente de otros centros mientras se desarrollan las capacidades locales específicas.

Los resultados de la investigación de Plascencia también fueron útiles para identificar algunos elementos que componen al Cechimex, tales como sus actividades académicas, de investigación y vinculación. Asimismo, permitieron identificar algunos elementos institucionales presentes en dicho centro. Sin embargo, para profundizar en el estudio de este tipo de organizaciones académicas, ciertos estudios han enfatizado la necesidad de comprender los factores que promueven o frenan su formación, pues son elementos que ponen en juego los procesos actuales de su desarrollo y trayectoria en las universidades donde producen conocimiento (Cabrera, 2014; Gutiérrez, 1998).

Otro estudio que reveló datos importantes fue el de Carrillo y Plascencia (2010), quienes evidenciaron que en Baja California la presencia china ha sido significativa desde finales del siglo XIX, gracias a la llegada de los primeros comerciantes e inmigrantes chinos. No obstante, el conocimiento sobre el gigante asiático en Baja California ha sido escaso. Parte de las intensas relaciones entre China y la entidad mexicana, incluso hasta la actualidad, también se manifiesta con una decena de hermanamientos entre ciudades chinas y bajacalifornianas, así como la única representación consular del país asiático en México, ubicada en la ciudad de Tijuana, y los vuelos directos desde varias regiones chinas hacia esa ciudad fronteriza. Por lo anterior, una de las dinámicas que pretende corroborar esta investigación corresponde a las ventajas de los sistemas regionales de innovación (SRI) a las que acceden estos centros como resultado de la relación local con China. En este contexto, el presente trabajo permitirá comprender la manera en que el entorno influye en la administración de los Centros de Estudios sobre China en países de América Latina.

Por último, los conocimientos obtenidos de esta investigación podrían servir de antecedente para otras universidades que estén estableciendo sus propios Centros de Estudios sobre China u otros centros de investigación incluso más allá de AL, contribuyendo con la literatura tanto de las relaciones internacionales como de la administración para este tipo de organizaciones.

Planteamiento del problema

En América Latina existe una decena de CECh dedicados a generar conocimiento puntual y desde diferentes ámbitos para la comprensión local de China (Anexo 1), quien tiene relaciones con la región desde hace más de cuatro siglos (Bonialian, 2014). Por lo tanto, estas instituciones sobresalen como un medio apropiado para profundizar en múltiples temas y mejorar la toma de decisiones en muchos aspectos implicados en los vínculos RPCh-AL. Los CECh, además, contribuyen a mejorar la comprensión local de la potencia asiática y sus relaciones a largo plazo en los lugares donde se establecen. Asimismo, abordan múltiples temas y producen conocimiento que se transforma en recursos para la información y capacitación de políticos, empresarios y académicos interesados en China. Consecuentemente, el trabajo de los CECh es fundamental debido a la importancia de ese país en la economía y política mundial actuales.

Si bien la cantidad de Centros de Estudios sobre China ha crecido en los últimos años en América Latina, existe poca información no solo sobre este tipo de organizaciones, sino también sobre los centros de investigación (CI) en general, así como sus actividades académicas y el funcionamiento que tienen en sus respectivos países (Youtie et al., 2006, 2017). También hay una carencia de información sobre cómo se generan y la manera en que el inicio de sus operaciones se relaciona con su trayectoria de investigación.

No obstante, la información hasta el momento disponible revela que los CECh pertenecen a universidades (principalmente públicas), por lo que llevan a cabo investigaciones, proyectos y labores de docencia que se desenvuelven a través de ciertos patrones de gestión educativa (GE), actividad que conforma el eje central operativo de sus funciones e influye en su nivel de autonomía para tomar decisiones e implementar políticas, determinando, simultáneamente, el alcance de sus objetivos. Desde esta perspectiva, la gestión educativa de los CECh, al ligarse intrínsecamente a los lineamientos de las instituciones académicas anfitrionas, podría estar enfrentando diversos retos presentes en CI públicos universitarios en general, entre los que destacan producir conocimiento desvinculado de los procesos de investigación y desarrollo (I+D), impidiendo transformaciones sociales profundas; producir resultados sin la necesidad de satisfacer demandas específicas en el entorno donde se establecen, o sufrir estancamiento por operar bajo estructuras organizacionales rígidas y fragmentadas, al igual que proyectar estrategias que no estimulen el liderazgo científico, y operar bajo una cultura organizacional carente de apoyo, que no estimule la cooperación y el intercambio (Rego et al., 2009; Barbón y Washington, 2018).

Por otra parte, las metas y particularidades de GE en centros de investigación universitarios como los CECh, centrados en el campo de las ciencias sociales, difieren a las de otros centros que estimulan la ciencia aplicada y suelen vincularse con mayor facilidad a las industrias locales y empresas, desarrollando nuevos procesos y tecnología, al tiempo que explotan el conocimiento buscando obtener ganancias, mientras rinden cuentas a empresarios u organizaciones que los contratan en función del cumplimiento de resultados predeterminados. En contraste, CI públicos universitarios como los CECh, que operan en el marco de las ciencias básicas, dedican esfuerzos a la investigación, publicación de resultados y labores de docencia proyectadas a sectores no necesariamente específicos que por lo general permanecen en el anonimato y no exigen cuentas, provocando que sus líderes e investigadores gestionen la

totalidad de sus trabajos y mantengan el control colectivo administrativo (Rego, et al., 2009). Esto, además de revelar que los CECh poseen características propias en términos de GE, los coloca ante otro dilema: la falta de cultura de emprendimiento que impera en AL (Sancho et al., 2006; Solleiro et al., 2009; Aldana et al., 2020; Rubio-González et al., 2020; Barbón y Washington, 2018; Cabrera, 2014; Gutiérrez, 1998), problemática que, incluso desde su postura de CI centrados en las ciencias básicas, les impide priorizar la comercialización de los proyectos que realizan, delimitando la colaboración de los investigadores en proyectos conjuntos; obstruyendo la posibilidad de crear nuevos negocios o empresas locales, atentando contra los requerimientos que la sociedad actual demanda para su propio desarrollo y fomentando una socialización del conocimiento que no responde más allá del aspecto intelectual o académico.

Por tal motivo, analizar las particularidades de GE presentes en centros de investigación universitarios no solo es importante por su potencial para contribuir a afrontar los desafíos mencionados, sino también porque permite identificar los niveles de excelencia, tanto de los propios CI como de las instituciones académicas, y el modo en que estos derivan en impactos sociales, abarcando una compleja gama de dinámicas organizacionales que incluyen liderazgo; política; planificación estratégica, alianzas con actores y organizaciones externas; recepción de recursos (que pueden afectar o beneficiar el rendimiento general del CI y la universidad anfitriona); clima organizacional; jerarquía, estilos de liderazgo y procesos de enseñanza, entre otros factores cuyos alcances, al mismo tiempo, permiten evaluar incluso la eficiencia de los programas y reformas educativas existentes, haciendo posible plantear propuestas de mejora (Díez et al., 2020; Shaturaev, 2021).

Lo anterior resulta particularmente conveniente en el estudio específico de los CECh, pues en calidad de CI universitarios, son instituciones clave para mejorar la comprensión sobre China es sus respectivos entornos locales, promoviendo, potencialmente, el mejoramiento de las relaciones bilaterales y subnacionales, ya que incluso se habla de que sus actividades abrazan a sectores como el público, privado y académico, quienes contribuyen apoyando sus actividades. Sin embargo, como ya se dijo, la información sobre su funcionamiento, los elementos administrativos que han utilizado en su trayectoria, así como la influencia del entorno local donde se establecen, es escasa.

Consecuentemente, para profundizar en el estudio de los CECh es indispensable comprender los factores que promueven o frenan su formación, pues influyen en los procesos de desarrollo y trayectoria en las universidades donde operan. En este sentido, Cabrera (2014) y Gutiérrez (1998) han enfatizado la carencia de este tipo de estudios y la importancia de realizarlos. Por otra parte, diversos autores han puntualizado la relevancia de los SRI para acelerar el impulso de las actividades de investigación en las universidades y centros de investigación, a través del aprovechamiento de ventajas locales (Cooke et al., 1998; Cooke, 2001; Lundvall, 1992).

Otro punto digno de tomar en cuenta al abordar el análisis de los CECh radica en que este tipo de centros, a diferencia de los que se enfocan en el estudio más general de regiones como Oriente o Asia, parecen integrarse con mayor eficacia a las localidades donde dirigen su producción de conocimiento, pues al estudiar un solo país, tienen el potencial de promover el vínculo entre las organizaciones chinas (academia, sector público y privado) con sus

respectivos entornos locales. En consecuencia, este trabajo de investigación también proporciona contenido puntual referente tanto a relaciones internacionales como a al desarrollo regional y la administración de los CECh.

En las últimas décadas se ha discutido mucho en México la importancia de aprovechar las ventajas competitivas y comparativas de diversas regiones específicas para generar empleos mejor capacitados, además de escalar en segmentos y agregar valor a cadenas de producción específicas (Bendesky et al., 2004; Carrillo, 2014). En este contexto, se reitera que mejorar el conocimiento de los Centros de Estudios sobre China podría ser de gran utilidad para las universidades de distintas regiones que pretendan establecer sus propios CECh. Adicionalmente, podrá generar oportunidades de cooperación en múltiples ámbitos (economía, política, educación, cultura, medio ambiente, etc.) desde ciertas localidades específicas latinoamericanas con China.

Así, la importancia de la presente investigación queda aún más justificada debido a que los CECh son organizaciones académicas cuya GE e interacción con el entorno les permite realizar estudios puntuales sobre una nación de gran relevancia que ha emergido recientemente como una de las principales potencias económicas del siglo XXI. En consecuencia, el gigante asiático participa activamente en la configuración del orden político mundial. Y si bien queda claro que los 10 CECh identificados en AL son pocos, su número ha crecido en los últimos años, pero se reitera que existe poca información sobre este tipo de organizaciones y su funcionamiento en los países de la región. Asimismo, existen pocos datos acerca de la forma en que se establecen y cómo su origen influye en su trayectoria.

También es importante añadir que los resultados de la presente investigación serán presentados en el *VI Seminario Internacional América Latina y el Caribe y China: condiciones y retos en el siglo XXI*, evento organizado por la Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China (Red ALC-China), organización de gran relevancia para los estudios de la región latinoamericana y caribeña que aborda temáticas multidisciplinarias sobre China y que en 2023 reunirá a cientos de personas interesadas (en todos los ámbitos) y procedentes de decenas de países para reflexionar en torno a China y su relación con AL y el Caribe. Además, como parte de dicha presentación, se tendrá la posibilidad de publicar la ponencia en los libros bianuales de la Red ALC-China.

Sin lugar a dudas, los conocimientos obtenidos a través de la presente investigación contribuirán a la literatura tanto de las relaciones internacionales y estudios regionales, como de la administración para este tipo de organizaciones, especialmente durante los primeros pasos, que implican su proceso administrativo (planeación y organización).

Objetivos

Objetivo central

A partir de los antecedentes y la problemática planteada, el objetivo general de esta investigación es crear un modelo teórico que explique las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, así como las particularidades en términos de GE, y de vinculación con el entorno, presentes en Centros de Estudios sobre China ubicados en América Latina, a partir del lanzamiento del primer *Libro Blanco*, en 2008, y hasta 2022. De este objetivo general se desprenden cuatro objetivos específicos:

1. Analizar las particularidades de gestión educativa de los Centros de Estudios sobre China en América Latina, buscando identificar de qué manera ayudan u obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos, así como a desarrollar un conocimiento rentable que vaya más allá del alcance individual y genere impactos sociales positivos.

2. Distinguir las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento presentes en los Centros de Estudios sobre China ubicados en países de América Latina.

3. Determinar de qué manera los CECh son capaces de vincularse con su entorno para aprovechar las ventajas locales, así como de relacionarse con agentes externos (sectores público, privado y académico) para obtener financiamiento y establecer proyectos en conjunto.

4. Realizar un estudio de caso múltiple sobre los Centros de Estudio sobre China, el cual permita identificar las diferencias existentes entre ellos en términos de particularidades de gestión educativa, características institucionales y vinculación con el entorno, para obtener generalizaciones analíticas.

Por lo anterior, en esta investigación se analizan las principales particularidades de GE presentes en los CECh. Asimismo, se evalúan sus características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento (Youtie, 2006), al tiempo que se ponderan y discuten los efectos de los SRI planteados por Cooke (1992), en particular desde la relación de actores que posibilitan vínculos e interacción para las características institucionales de los Centros de Estudios sobre China, según el enfoque de Cuádruple hélice, propuesto por Leydesdorff (2012),y la conjugación de ambas perspectivas como marco analítico respaldada por Lundvall (2007); McAdam y Debackere, (2017); Kyu et al. (2018); Hasche, et al. (2020), y Höglund y Linton (2018), conceptos que serán descritos en el siguiente apartado.

Preguntas de investigación

- **Pregunta central**

¿Cuáles son las características de gestión educativa e institucionales (mínimas, articuladoras y de acompañamiento), presentes en los Centros de Estudios sobre China, así como su relación con el entorno, en el periodo 2008-2022?

- **Preguntas específicas**

1. ¿Qué factores, presentes en la gestión educativa de los Centros de Estudios sobre China en países de América Latina frenan o estimulan su rendimiento y el cumplimiento de sus objetivos?
2. ¿En qué medida los Centros de Estudio sobre China en países de América Latina, se ajustan a las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento?
3. ¿Hasta qué punto los Centros de Estudios sobre China en países de América Latina, son capaces de integrarse a sus entornos para materializar el conocimiento que generan y provocar impactos positivos en sus respectivos entornos?

Hipótesis

H1: Los Centros de Estudio sobre China producen conocimiento a partir de sus propias particularidades en términos de gestión educativa, las cuales determinan los alcances de dicho conocimiento para producir beneficios sociales y económicos en el entorno.

H2: Los Centros de Estudio sobre China cuentan con características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, las cuales influyen en la manera en que operan, en sus alcances y el modo en que se vinculan con el entorno para materializar el conocimiento que generan.

H3: Los Centros de Estudio sobre China se integran a diferentes niveles con su entorno para colaborar con los sectores público, privado, académico y social. La intensidad de estos niveles de cooperación, amplía o reduce su rendimiento e incide en el impacto que produce el conocimiento que generan.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, la presente tesis se divide en cinco partes. El primer capítulo, que conforma el marco teórico, desglosa, identifica y define los conceptos mediante los cuales será abordado el fenómeno estudiado, al tiempo que resalta su importancia y proporciona antecedentes teóricos. De este modo, el primer apartado destaca también que todos los CECh identificados en AL, dadas sus características como centros de investigación que operan en universidades, trabajan a través de distintas particularidades de GE, las cuales, según sus dinámicas, determinan los alcances del conocimiento generado, que pueden o no derivar en producir beneficios sociales y económicos. Simultáneamente, los CECh poseen diversos grados de institucionalización que no solamente les otorgan reconocimiento

institucional exterior, sino que tienen el potencial de influir en el desarrollo del país donde laboran. Asimismo, el marco teórico estudia dos factores fundamentales que describen el nivel en que los CECh se relacionan con su entorno y agentes externos: los SRI y el Modelo de cuádruple hélice, conceptos que, en sinergia, ofrecen una herramienta analítica adecuada para evaluar el rendimiento de los Centros de Estudio Sobre China.

Posteriormente, el segundo apartado, Contexto Internacional, presenta una breve síntesis sobre las relaciones sino-latinoamericanas, cubriendo los aspectos más importantes desde su origen hasta una aproximación actual, revelando evidencia en términos económicos, culturales, diplomáticos, de financiamiento e infraestructura, entre otros. Paralelamente, este capítulo ofrece una pequeña monografía acerca de los 10 Centros de Estudio sobre China, donde pueden observarse, a grandes rasgos, sus principales características de forma contextual.

El siguiente apartado detalla el proceso metodológico, sustentado en entrevistas semiestructuradas, así como un estudio de caso múltiple diseñado para contribuir a reducir la brecha de conocimiento existente sobre las características institucionales de los CECh, su gestión educativa y el modo en que interactúan con su entorno y otros sectores. El apartado metodológico, además, detalla la estrategia de investigación y el procesamiento de datos enfocado en crear el modelo teórico propuesto.

A continuación, el cuarto capítulo aborda la discusión de resultados obtenidos, que precede al apartado final, donde se exponen las conclusiones y propuestas de mejora correspondientes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Conceptualizando el estudio de los CECh: gestión educativa, características institucionales y vinculación con el entorno

1.1. Introducción

Una investigación que pretenda desentrañar de manera puntual las características en materia de gestión educativa presentes en un centro de investigación, incluso independientemente de su especialidad, estaría definitivamente incompleta sin abordar una definición apropiada con respecto a esta actividad. Desde un primer acercamiento conceptual, los procesos de GE no se limitan a la simple administración o el manejo y aprovechamiento adecuado de los recursos de una institución o un sistema educativo, pues sus alcances son mucho más amplios y constituyen el pilar central de cualquier institución académica.

Con base en lo anterior, se definirá a la gestión educativa como el estudio de las diferentes interacciones, procesos y funcionamiento de los proyectos educativos, ya sean de carácter institucional, particular, específico, general o global. En consecuencia, la GE involucra, además del personal administrativo de una organización académica (sin importar su tamaño) y su respectivo ministerio de educación, a todos aquellos actores internos y externos que le dan vida directa o indirectamente a la institución. Como consecuencia, la GE también se ocupa de temas inherentes a las iniciativas educativas, incluyendo la planificación de actividades y su desarrollo, sistematización, análisis de información, diseño e implementación de políticas y seguimiento de proyectos educativos, entre muchos otros aspectos (Mora, 2009).

A partir de esta definición, seleccionada como la más apropiada por involucrar no solo los procesos internos que podría llevar a cabo una institución educativa para gestionar el conocimiento, sino que, de forma integral, incluye la participación de actores externos, lo cual es clave para que dicho conocimiento pueda materializarse y producir impactos sociales, cabe agregar que, como sostiene Bolam (1999:194), los alcances de la gestión educativa exceden los simples límites de una disciplina, otorgándole el título de “campo de estudio”, pues buscando resolver los problemas administrativos relacionados con la educación, se apuntalan sobre diversas ramas de conocimiento que abarcan “un conjunto de disciplinas”, asentadas mayormente (aunque no de forma exclusiva) en las ciencias sociales, tales como sociología, filosofía, ciencias políticas, historia, psicología y derecho; al igual que economía, estudios de administración general y pedagogía (entre otros). Amachukwu et al. (2015:12) respaldan esta postura, agregando que los procesos de GE se despliegan mediante un amplio conjunto de prácticas y conocimientos integrados para lograr sus objetivos. Bhattacharya (2018), entretanto, señala que la gestión educativa tiene sus orígenes en la administración de organizaciones comerciales e industriales que posteriormente, añadiendo otros conocimientos, se adaptó a la administración de instituciones académicas.

En este orden de ideas, otro punto aclaratorio que debe mencionarse es que la GE, además de incluir principios teóricos que no siempre conducen a la realización de acciones,

implica fundamentos prácticos que derivan en responsabilidades y delegación de funciones; dinámica que incide directamente en el liderazgo, concepto que no necesariamente recae en una sola persona, y que Shaturaev (2021:68) define como "el acto de influir en entornos educativos para lograr metas, por medio de acciones de algún tipo". Al respecto, el autor explica que, desde la práctica, la GE requiere del establecimiento de órdenes jerárquicos esenciales en la vida organizacional de cualquier institución educativa. Por tanto, concluye que GE y liderazgo educativo son componentes que coexisten, pero, al ser conceptualmente diferentes, deben considerarse por separado, especialmente tomando en cuenta que el liderazgo educativo es distinto al de otro tipo de organizaciones. Asimismo, Bush (2011) y Cuthbert (1984), también resaltan la gran importancia del liderazgo en la GE, dividiendo a las teorías de GE en categorías y clústeres o agrupaciones, e incluyendo, en esta última clasificación, la manera en que el liderazgo se relaciona con las organizaciones educativas, a través de estilos de liderazgo específicos.

En consecuencia, el concepto de GE, como campo de estudio, se relaciona invariablemente con órdenes jerárquicos de liderazgo, desde los cuales una estructura organizacional educativa puede ser rígida e inflexible, y disfuncional para las complejas dinámicas de las instituciones educativas actuales, o bien representar un sistema donde converjan eficientemente diversos departamentos o áreas (e incluso a actores externos) que conformen distintos niveles de responsabilidad y consoliden un sistema educativo plenamente funcional.

Una vez dicho esto, para los propósitos de la presente investigación, buscando identificar las particularidades de GE presentes en los CECh en países de AL, y antes de profundizar en las teorías que enmarcan a este campo de estudio y los diferentes estilos de liderazgo, se anticipa que el abordaje del liderazgo es considerado como un componente básico e inherente en la gestión educativa, puesto que refleja la parte práctica de este campo de estudio y contribuye potencialmente a analizar cómo están integradas las jerarquías en dichos centros, a qué niveles se establece un trabajo en equipo que involucre la participación de todos sus miembros y, como resultado de esto, qué tanto los CECh producen conocimiento acorde con las necesidades contextuales de sus respectivos entornos para impactar en la sociedad, y si son capaces de capitalizar tales conocimientos, fomentando el emprendimiento.

Y es que, a partir del liderazgo, si bien generar conocimiento puntual, actualizado y acorde con las circunstancias y necesidades vigentes, es uno de los objetivos primordiales de la GE, este, aunque se obtenga en abundancia, no tiene la capacidad por sí solo de impactar profundamente en la sociedad a la que sirve si no es gestionado mediante un sistema adecuado de organización y prácticas que trabajen en sinergia y provoque que sus participantes se conviertan en protagonistas activos. Por lo tanto, el mayor desafío de la gestión educativa consiste en anteponer la generación de conocimientos individuales a favor de un conocimiento superior, forjado en conjunto dentro de una organización eficaz que comprenda cuerpos académicos bien estructurados y que sea impulsado por el enriquecimiento de los intercambios, la innovación, creatividad y el efecto de un trabajo sincronizado que puede incluir a actores externos, pues el enfoque del desarrollo del conocimiento individual obstaculiza la mejora de la institución académica y sus resultados enfocados en cuanto a producir transformaciones

sociales (Márquez et al., 2019:2; Solórzano y De Armas, 2018:236; Rodríguez-Gómez y Gairín, 2015:78).

Debido a ello, las organizaciones educativas, principalmente las de nivel superior y de posgrado, deben procurar estimular, entre los líderes de la GE , diversas capacidades esenciales como administrar correctamente y transmitir el conocimiento generado; promover la generación de nuevos conocimientos; saber aplicar dicho conocimiento de modo creador; tener la capacidad de socializarlo; fomentar el trabajo grupal, y formar gestores capaces de liderar proyectos educativos (Márquez et al., 2019:2). El desarrollo de estas capacidades, por supuesto, impactan en el rendimiento de la organización y le dan reconocimiento institucional.

En este contexto, hablando de las instituciones educativas universitarias que han establecido centros de investigación (CI), es importante mencionar que estos, al influir en los índices de investigación científica, determinan el nivel de desarrollo de un país (Yaghoubi et al., 2017). Por lo tanto, otro de los desafíos de la GE al definir las políticas y procedimientos de los CI, radica en el establecimiento de estrategias enfocadas en mejorar el liderazgo científico al interior de la institución, con el fin de aprovechar y generar nuevas oportunidades (Barbón y Washington, 2018:53), como las que puede aportar mejorar el conocimiento sobre China en América Latina y sus relaciones implicadas a través de los CECh, ya que en la actualidad el gigante asiático se ha destacado como una de las principales potencias económicas y tecnológicas, por lo que sin duda ejercerá una influencia crucial en el ámbito global del presente siglo.

Por otra parte, además de la gestión educativa, otro concepto clave que debe considerarse al estudiar las particularidades y capacidades que enmarcan a los CECh es la institucionalización. Al respecto, la Teoría del desarrollo económico, planteada por Acemoglu y Robinson (2012) en su libro *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*, aporta información relevante para el presente trabajo. De acuerdo con los autores, las instituciones son elementos fundamentales que influyen profundamente en el desarrollo económico y el crecimiento de un país. Por lo tanto, estudiar sus particularidades contribuye a comprender mejor el fracaso o el éxito económico de una nación, así como su desarrollo.

Sin embargo, la teoría propuesta por Acemoglu y Robinson no está libre de controversias u objeciones, expresadas primordialmente entre aquellos investigadores versados en materia de economía institucional, quienes tras estudiar bajo la lupa diferentes teorías institucionales de desarrollo económico, la califican como “confusa” debido a su marcado y reiterativo rechazo a la “hipótesis de cultura” del desarrollo económico, así como a las supuestas contradicciones que emergen ante la propia definición de “institución”, la cual, principalmente, constituye el punto de partida en el análisis de los autores para enfatizar la importancia de las instituciones. Dicho esto, con el propósito de descifrar el entramado que envuelve a las instituciones como protagonistas del desarrollo económico, y reiterar la importancia de las mismas, en este capítulo se presenta el marco teórico, que aborda las principales teorías que fundamentan a la GE y, por ende, a la institucionalización desde un punto de vista enfocado específicamente en los centros de investigación y sus interacciones con sus respectivos entornos locales.

De igual modo, para satisfacer los objetivos planteados, se profundiza sobre dos conceptos más que amplían el panorama de estudio referente a la configuración institucional, y ligados a la gestión educativa en los CECh de países latinoamericanos. El primero de ellos es el Modelo de cuádruple hélice, concebido por Leydesdorff (2012) y respaldado por Yawson (2009) cuya idea central consiste en que el proceso del desarrollo de conocimiento, así como la forma de capitalizarlo e incluso de impulsar la innovación, se lleva a cabo mediante los vínculos, interacciones y colaboraciones entre cuatro componentes primordiales: el sector gubernamental, el privado (industria), el académico (universidades), y los usuarios o público, representados como una sociedad civil organizada.

El segundo concepto, acuñado por Cooke (1992), corresponde a los sistemas regionales de innovación (SRI), el cual considera a las regiones como unidades principales para impulsar la innovación y que facilitan el intercambio y desarrollo de conocimiento en conjunto con las redes informales para establecer relaciones, el aprendizaje organizacional o institucional y la interacción de todas estas piezas a través de reuniones o comunicaciones regulares para incrementar el desempeño de la innovación. Es importante agregar que estos dos conceptos, al involucrar procesos sociales y culturales, cuyas características deben ser analizadas desde la interacción de sus protagonistas específicos, también se distancian de la teoría de Acemoglu y Robinson, en el sentido de que analizarlos desde un enfoque que abarque exclusivamente el desarrollo económico limitaría su comprensión.

Adicionalmente, en este capítulo de igual forma se describe la conveniencia de combinar el Modelo de cuádruple hélice y el concepto de SRI para estudiar el entorno de los CECh de una manera más amplia, ya que ambos conceptos abordan dimensiones y variables distintas, pero complementarias, facilitando los procesos de aprendizaje, innovación y desarrollo de capacidades en los centros de investigación / universidades, al igual que entre los actores participantes. Para ello, primero se revisarán diversos estudios existentes que revelen antecedentes y justifiquen la funcionalidad de dicha combinación.

Finalmente, sintetizando el contenido del presente apartado, dentro del subapartado siguiente se abordarán las principales teorías que sustentan a la GE, enfocadas a los propósitos de la presente tesis. Posteriormente, en el subapartado 1.2.2 se analizan a los CECh en países de Latinoamérica como organizaciones multidisciplinarias que permiten incrementar la comprensión de China desde diversas perspectivas. Dicho modelo de organización, además, está fuertemente ligado a la evolución epistémica del conocimiento, la cual surge a partir de la conformación de una red informal y de colectivos de valor agregado (CVV), consolidados a través de diferentes etapas y que pueden incluso llegar a desarrollar nuevos campos científicos y disciplinarios. Asimismo, se describen algunas diferencias institucionales y organizacionales entre los centros de investigación multidisciplinarios relacionadas con la investigación académica, las cuales, para delimitar apropiadamente su análisis, se dividen en tres: características mínimas, articuladoras, y de acompañamiento, que serán descritas con mayor detalle en apartados posteriores.

Continuando con el presente capítulo teórico, en el subapartado 1.2.3, se analiza a grandes rasgos el Centro de Estudios China-México (Cechimex), fundado en la Facultad de Economía de la UNAM, seleccionado por su fácil acceso, su amplia experiencia a nivel

nacional y regional, y su valiosa producción de investigación académica. La institucionalización de este Centro, cimentada en la cooperación entre organizaciones públicas, privadas y académicas tanto mexicanas como chinas, pone en evidencia que cada una de estas organizaciones, individualmente, no cuentan con los medios y recursos para realizar estrategias de investigación puntuales a largo plazo y que deriven necesariamente en impactos sociales positivos. Por otra parte, el diseño institucional del Cechimex permite observar algunos elementos institucionales comunes entre otros centros de investigación, pero, de igual manera, además de apartarse de los diseños institucionales convencionales, también se aleja de los parámetros de la Teoría del desarrollo económico concebida por Acemoglu y Robinson (2012), quienes consideran a las instituciones como pilares del desarrollo económico, pero no contemplan a profundidad las relaciones e interacciones sociales que consolidan una institucionalización.

Inmediatamente después, en el apartado 1.3, se profundiza sobre los conceptos ya mencionados del Modelo de cuádruple hélice y los SRI, describiendo la conveniencia de su combinación. Para ello, primero se abordan diversos estudios existentes que revelan antecedentes y justifican la funcionalidad de dicha combinación.

1.2. Bases teóricas de Gestión educativa

1.2.1. Teorías y fundamentos de Gestión educativa

Una vez definida la gestión educativa y luego de resaltar al liderazgo como elemento clave para el óptimo funcionamiento de la misma (pues son los docentes, gestores y directivos quienes dan vida a la GE a través de la práctica), es importante mencionar que la GE se ha analizado no solamente desde múltiples ángulos teóricos, sino también mediante diversos estilos de liderazgo.

Para entender apropiadamente las teorías de GE, debe entenderse que todas ellas se originaron a partir de los estudios sobre gestión en organizaciones industriales y comerciales, que más tarde se adaptaron al campo de la administración educativa, por lo que, de acuerdo con Bhattacharya (2018), sus fundamentos tienen antecedentes desde el año 5000 a.C., con el desarrollo de la actividad agrícola. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Revolución Industrial que la discusión sobre estas teorías comenzó a cobrar mayor importancia. De hecho, a partir de ahí, las teorías actuales son fruto de una ininterrumpida evolución, que gradualmente adaptaron a la educación. Y si algo tienen en común las teorías anteriores al siglo XVIII con las actuales, es el reconocimiento de los recursos humanos como componente crucial en la GE, pues si bien en la actualidad se dice que ya vivimos en una Cuarta Revolución Industrial, impulsada por la omnipresencia de las TIC y muchas otras tecnologías emergentes, diversos autores sostienen que una GE eficiente, a pesar de que forzosamente requiere una adecuada adaptación tecnológica, y a diferencia de otros estilos de administración como el industrial, que

tiene el potencial de automatizarse, esta no serviría sin los individuos, que trabajan mediante procesos socio-organizacionales (Mason y Pauleen, 2003; Thompson, 2005; Zack, 1999).

Por tal motivo, tomando en cuenta de que las personas (gestores, docentes y representantes directivos) han sido el núcleo operativo desde los orígenes fundamentales de la GE, y que las nuevas teorías, no son sino, en esencia, producto de una adaptación evolutiva, un modo eficiente de entender las teorías que sustentan a la GE, independientemente del liderazgo, pero en coexistencia con este, es, como afirma Bhattacharya (2018), mediante el análisis de su propia evolución de pensamiento, la cual el mismo autor clasifica en dos grupos primarios: teorías clásicas y neoclásicas, las cuales dan vida a los enfoques modernos de gestión.

- ***Teorías clásicas o estructurales***

En lo relativo a las teorías clásicas o "estructurales", surgieron entre finales del siglo XIX y principios del XX, enfatizando el establecimiento de reglas implementadas por un orden jerárquico que representa la autoridad, tiene responsabilidades claras y cuenta con un escaso o nulo margen de desviación a dichas reglas. Adicionalmente, este segmento teórico enfatiza a los recursos económicos como factor determinante para motivar a los empleados y miembros de la organización educativa. Las teorías estructurales, además, se dividen en tres teorías principales: la teoría burocrática, la teoría de la gestión científica, y la teoría de la gestión de procesos.

La Teoría burocrática: Planteada por el sociólogo alemán Max Weber, concibe a la organización como una máquina que se rige por medio de normas, medidas de control y órdenes jerárquicos cimentados en la burocracia, que se ejecuta valiéndose de reglas claras, racionales, y la toma de decisiones impersonales, centralizando los medios administrativos y proporcionando un efecto nivelador entre las distinciones económicas y sociales (Azuero, 2020).

En este contexto, para Bhattacharya (2018), la burocracia de Weber tiene, como ventajas, la formación de comportamientos consistentes y previsibles entre los miembros de la organización, el cual facilita los procesos de gestión. También define puntualmente los deberes y funciones de cada trabajo; destaca la promoción de asensos en función del mérito y la experiencia; divide el trabajo, produciendo especialistas y, debido a que este tiene más relevancia que los trabajadores, los procesos operativos tienen el potencial de continuar incluso una vez que cierto trabajador deja el puesto.

En cuanto a desventajas, la burocracia conlleva complejos procesos de papeleo; impide que los empleados piensen por ellos mismos, y acostumbra a los trabajadores a actividades rutinarias que obstaculizan la implementación de cambios radicales.

Teoría de la gestión científica: Introducida por el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la gestión científica. Se fundamenta principalmente en el estudio científico de la organización para encontrar métodos que simplifiquen y faciliten el trabajo, mediante ciertos principios que se popularizaron posteriormente, como enfocar esfuerzos en aras de incrementar la productividad, reduciendo la

carga de trabajo individual y buscando garantizar que toda organización pudiera garantizar la máxima prosperidad para empleadores y empleados. Asimismo, Taylor, asumiendo que los trabajadores nunca esperaban explotar al 100 por ciento su potencial y regularmente evitaban realizar sus trabajos de forma completa y cabal, enfatizó la importancia de asignar responsabilidades a nivel gerencial, anteponiendo la planificación como el corazón del proceso y el estudio del trabajo, por medio del cual se evalúan los factores implicados de forma crítica y objetiva, cuyos resultados pueden conducir a la sistematización y estandarización de procedimientos.

Entre sus ventajas más sobresalientes, Bhattacharya menciona la estandarización de herramientas, materiales, equipos y procedimientos; otorgar salarios como principal incentivo de motivación; aprovechar mejor los recursos; brindar instrucciones claras, acompañadas de guías y capacitaciones constantes, y establecer una división de trabajo bien definida entre empleados y gerentes. Entretanto, las principales críticas a la teoría de la gestión científica se basan en que se concentra en el sistema de gestión, pero descuida aspectos como el *marketing*, el personal y la contabilidad. Además de que el aumento de productividad no siempre deriva en mejores salarios que sigan motivando a los empleados.

Teoría de la gestión de procesos: Concebida por el ingeniero francés Henry Fayol, y popularizada alrededor del año 1910 en Estados Unidos, adquirió paulatinamente más importancia en el campo de la administración gracias a diversos seguidores de renombre que, en conjunto, contribuyeron a formalizar la Process of School of Management. Tales seguidores, además, añadieron otros elementos a las ideas de Fayol, como la Pirámide de la organización, y la división de trabajo por departamentos, entre otros. En esencia, la teoría de Fayol sostenía que la división de trabajo era completamente necesaria para una gestión eficaz, pues ayudaba a incrementar la producción unitaria. Adicionalmente, la delegación de autoridad y poder, que recae sobre la gerencia, quien se vuelve responsable de todos los actos de la organización, es de suma importancia. Aunado a ello, todo proceso debe realizarse con disciplina, la cual, en lugar de imponerse, necesita venir del interior del sistema, desde donde también el interés grupal debe anteponerse al individual, avivando el espíritu colectivo. Asimismo, la teoría de Fayol resalta que la motivación individual de los empleados no solo debe impulsarse con recursos financieros, sino también buscando que estos tengan seguridad en sus trabajos (sin riesgos de despido).

Quizás lo más destacado de la teoría de Fayol, y que compete a la presente investigación, es que a partir de sus fundamentos empieza a delinearse con mayor fortaleza el perfil del líder dentro de la gestión, dando pie a *estilos de liderazgo* más sólidos y diversos, los cuales serán abordados más adelante. Así, Fayol sostiene que un gerente debe poseer ciertas aptitudes físicas como gozar de buena salud, inyectar energía y demostrar una buena personalidad externa. Al mismo tiempo, necesita contar con una mente ágil; debe ser inteligente y sabio. Adicionalmente, un buen líder o gerente requiere cualidades morales, entre las que destacan determinación, iniciativa, integridad y honestidad. Por último, Fayol, citado por Bhattacharya (2018), reconoce que nadie necesariamente nace con este conjunto de aptitudes, pero que todo gerente puede alcanzarlas por él mismo, a través de capacitaciones y experiencia.

- ***Teorías neoclásicas o humanísticas***

Concentran sus principios en la ciencia del comportamiento y están cimentadas en las teorías clásicas. Sin embargo, como ya se observó, estas se enfocaban principalmente en la administración del trabajo y los recursos físicos, y no fue sino hasta después de Fayol que las teorías de gestión empezaron a dar un mayor énfasis al individuo como pieza fundamental detrás de todo proceso, así como a sus relaciones en las organizaciones con los elementos primordiales de las teorías clásicas. Así, las teorías neoclásicas, sin dejar de colocar al ser humano como núcleo del proceso de gestión, pero involucrándolo con los recursos físicos y el contenido del trabajo, se dividen evolutivamente en tres perspectivas: de relaciones humanas, de la ciencia del comportamiento, y de sistemas sociales.

La Perspectiva de las relaciones humanas, sistematiza menos el trato con los miembros de la organización, compensando las áreas grises de la teoría clásicas. Fue concebida como "Teoría de las relaciones humanas" por Elton Mayo en la década de los 50, quien contribuyó a formar la Escuela Humanística, la cual, según Sánchez (1997), no solo se centró en el hombre, sino también en sus aspectos sociológicos y psicológicos, por lo que incluye procesos que van desde reclutamiento y selección, hasta el análisis de factores involucrados en el trabajo que influyen incluso en el comportamiento físico de los trabajadores y la remuneración por medio de incentivos.

La Perspectiva de la ciencia del comportamiento se sustenta en la comprensión de las personas que integran a la organización y cómo se interrelacionan, pero tales relaciones, dada su complejidad, se abordan de forma multidisciplinaria, reuniendo conocimientos de economía, sociología, ciencias políticas, antropología, etc., en la búsqueda por desentrañar los porqués del comportamiento humano dentro de la organización, incluyendo deseos naturales, ambiciones de poder, anhelos, motivaciones, y todos aquellos aspectos que influyen en su actitud. Entre sus principales exponentes están los psicólogos estadounidenses Frederick Herzberg y Víctor Vroom, quienes, enfocando esfuerzos para explicar las razones del comportamiento humano organizacional, diseñaron modelos motivacionales. Entre tales exponentes, también se encuentra el profesor Douglas McGregor, que, con la Teoría Y, incluyendo los postulados de Maslow, retomó las teorías clásicas y las complementó con las neoclásicas, planteando postulados integrales.

***Perspectiva de sistemas sociales*:** Los principios de la Escuela de gestión de los sistemas sociales, como parte de la Escuela humanística, tienen como principal exponente al economista y administrados estadounidense Chester I. Barnard (Sánchez, 1997), quien desarrolló la Teoría del Sistema Social Cooperativo, donde la organización es considerada un sistema en el que coexisten y se interrelacionan los esfuerzos de todos los miembros que la integran (Holguin, 2020). Dichas interrelaciones, además, incluyen vínculos formales e informales, que discurren en dinámicas bajo el "libre albedrío, la cooperación, la comunicación, la autoridad, el proceso de toma de decisiones y una postura de trabajo" (Bhattacharya, 2018). Aunado a la teoría de Chester, la Escuela de gestión de sistemas incluye

a otros pensadores como Chris Argyris, Abraham Maslow y Rensis Likert (por mencionar a los más destacados). Así, la perspectiva de sistemas sociales pretende establecer la armonía entre las metas de la organización, en conjunción con las de los grupos que la componen y los individuos, mediante una gestión multidisciplinaria.

En síntesis, el enfoque moderno en GE establece sinergia entre las teorías clásicas y neoclásicas, integrando elementos como los grupos de trabajo, los individuos y la gestión participativa, e incluyendo otros posteriores como la perspectiva enfocada en el ambiente organizativo y en la administración de tecnologías. Evidentemente, nombrar todas las teorías de GE sería exhaustivo y, en el caso de la presente tesis, innecesario, pues algunas de ellas desviarían los objetivos planteados. Dicho esto, basta decir que la base teórica referente a este campo de estudio hasta aquí expuesta, revela por ahora elementos observables útiles para reconocer que la GE, como bastión primordial de toda institución académica, es un determinante que abraza factores esenciales, los cuales tienen la capacidad de frenar o estimular la trayectoria de los CECh, al igual que el alcance de los resultados en cuanto al conocimiento que generan, a partir de la forma en que se organizan, las interrelaciones internas que se consolidan entre los miembros; la jerarquía; objetivos investigativos; la socialización del conocimiento; implicaciones burocráticas positivas y negativas; planificación de trabajo; incentivos de motivación; estándares y políticas; división de trabajo; delegación de responsabilidades; vínculos formales e informales, nivel de trabajo en equipo, y si producen un conocimiento que logre conjuntar a investigadores multidisciplinarios para impactar en la sociedad.

1.2.2. Teorías y estilos de Liderazgo educativo

Para Amanchukwu (2015), el crecimiento de una nación se apuntala sobre la calidad de sus líderes educativos. De ahí la importancia de su estudio como determinante no solo de los alcances de una institución educativa, sino también de su sobrevivencia, en función de que sus líderes sean capaces de afrontar momentos disruptivos en la trayectoria de la organización y trascenderlos.

Siguiendo esta línea, Shahbal et al. (2022) agrega que un liderazgo educativo, siempre y cuando sea “apropiado, estandarizado, efectivo y avanzado”, puede cumplir con las demandas científicas internacionales que exige la humanidad. No obstante, para ello es indispensable una GE que se sume a estilos de liderazgo eficientes que trabajen sincrónicamente con los proyectos educativos institucionales, incorporando a docentes, directores, estudiantes y a todos los niveles que conforman la comunidad académica.

Con base en estas características, el liderazgo educativo es incluso capaz de transformar a la GE cuando el representante directivo de una institución promueve la direccionalidad mediante el trabajo en equipo con todos los actores de la comunidad académica, ejecutando

actividades de calidad que generen impactos sociales positivos (Carvalho et al., 2022). Al mismo tiempo, la conexión GE-liderazgo educativo, ceñida a las políticas educativas, necesita estimular la creatividad y la innovación, buscando, en todo momento, crear un espacio donde se vinculen el desarrollo de habilidades, la planificación, la resolución de conflictos y el entorno exterior.

Consecuentemente, y en respuesta al cúmulo de particularidades señaladas que requiere un líder educativo modelo, existen diferentes enfoques para distinguir entre líderes y seguidores, los cuales derivan en estilos de liderazgo y pueden dividirse en rasgos de personalidad, comportamientos o habilidades de liderazgo y factores situacionales. Shahbal et al. (2022), tras el análisis de distintos estudios, agrupan diversos atributos para seleccionar estilos de liderazgo o la combinación de los mismos, en aras de satisfacer los objetivos y necesidades de una institución académica, como el tamaño de la organización (que puede llegar a crecer, dividirse y/o diversificarse; situación que hace más compleja la toma de decisiones e incurrir en la descentralización o centralización de poder); el grado de interacción o comunicación organizacional (el cual plantea el desafío de que todos los miembros trabajen juntos para construir una institución efectiva); el nivel de toma de decisiones (políticas, estrategias, planes, procedimientos, prácticas, etc.), y el modo en que involucran a todo el personal. Por supuesto, pueden encontrarse muchos estilos de liderazgo en la literatura. Empero, al igual que con la GE, cada institución establece sus propios modelos y configuraciones. Sin embargo, algunos fundamentos teóricos que sustentan estilos de liderazgo, brindan información sustanciosa sobre las particularidades específicas que debe incluir un liderazgo eficiente. Así, entre las principales teorías que sustentan a los estilos de liderazgo, de acuerdo con Amanchukwu (2015), están las siguientes:

- ***Teoría de rasgos*** (define al líder como alguien que debe contar con determinadas cualidades o rasgos de personalidad que lo distinguen de los seguidores).

- ***Teoría de la contingencia*** (dictamina que no hay un estilo de liderazgo específico que se ajuste a la perfección en todas las situaciones. Por tanto, la eficiencia del mismo depende de otras variables como las cualidades de los seguidores y las particularidades situacionales).

- ***Teoría situacional:*** Los líderes tienen toda la autoridad para tomar decisiones y elegir cursos de acción en función de las circunstancias situacionales vigentes. Al igual que en la teoría de la contingencia, no hay un estilo de liderazgo específico que pueda aplicarse de modo definitivo. Sin embargo, dependiendo de la experiencia, rasgos de personalidad y participación conjunta, el líder puede asumir una postura autoritaria o democrática.

- ***Teoría participativa*** (como su nombre lo indica, toma en cuenta la aportación de los demás, alentando al grupo a involucrarse en la toma de decisiones, aumentando el nivel

de compromiso, mejorando el ambiente colaborativo y produciendo decisiones de mayor calidad).

- ***Teoría transformacional:*** centrada en las relaciones establecidas entre líderes y subalternos, produciendo una conexión que deriva en mayor motivación y moralidad en ambos escalones jerárquicos, basada en la confianza y valores, de modo que el líder dedica esfuerzos a aumentar el desempeño del grupo a nivel colectivo e individual.

Aunado a las teorías señaladas, en la literatura referente a la GE y al liderazgo educativo se han desarrollado estilos de liderazgo. Y si bien no hay un método universal aplicable, las distintas perspectivas entre estos ofrecen antecedentes para liderar con eficiencia.

Estilo de liderazgo burocrático: El líder obedece y sigue las reglas minuciosamente, asegurándose de que los subalternos también lo hagan para que los procesos se realicen con precisión. Este estilo, que se sustenta en la teoría de Weber ya abordada, se considera óptimo para organizaciones que involucran grandes cantidades de dinero, realizan trabajos de alto riesgo físico o llevan a cabo labores repetitivas y rutinarias. No obstante, tiende a entorpecer la flexibilidad, obstaculizar las capacidades creativas y de desarrollo de innovación. Además, la burocracia se asocia a connotaciones negativas con las que pocos líderes o seguidores desean ser identificados, a pesar de que casi toda organización emplea procedimientos burocráticos en sus operaciones (Shaefer, 2005:114).

Estilo de liderazgo participativo o democrático: El liderazgo es quien tiene la última palabra, pero considera siempre la participación del grupo, comprometiéndolo en todas las operaciones; promoviendo, simultáneamente, la creatividad, el espíritu colectivo y estimulando las habilidades, haciéndolo sentir que parte integral de algo grande; incentivo motivacional que podría ser aún mejor que la simple recepción de un salario. No obstante, el liderazgo democrático puede ser vulnerable a eventos disruptivos (Amanchukwu et al., 2015).

Estilo de liderazgo transformacional: Establece que el trabajo conjunto entre líderes y seguidores debe promover acciones innovadoras y labores extracurriculares que estimulen el crecimiento de la organización, avivando ambientes que motiven superar la timidez y la socialización inclusiva en función de las capacidades de cada uno de sus miembros. Y si bien su aplicación puede representar algunos riegos porque provoca que la confianza en toda la operación se incline hacia el líder, para Asbari (2020) es un modelo con gran potencial en el marco de la presente cuarta revolución que vivimos, pero debe incluir, en su aplicación, principios humanísticos y éticos.

Estilo de liderazgo laissez-faire: Este estilo, cuyo nombre del francés al español podría traducirse como “déjalo ser”, estipula que el liderazgo debe dejar de protagonizar el escenario organizativo y permitir a los seguidores tomar decisiones, establecer sus propios tiempos y organizarse por sí mismo. Por tanto, ofrece la posibilidad de ser, en la práctica, un estilo bastante funcional o uno completamente catastrófico, dependiendo de qué tan capaz sea el líder de supervisar el desempeño del trabajo y las capacidades organizativas del grupo desde su propia autonomía. De acuerdo con Pacsi et al. (2015), es un estilo de “no liderazgo” que

fomenta el desinterés y la falta de apoyo entre los subalternos. En contraste, Rodríguez et al. (2012), mencionan que puede tener un efecto moderador positivo en la resolución de conflictos que surgen entre los seguidores.

Estilo de liderazgo transaccional: Se basa en la premisa de "premio-castigo", pues implica una transacción pactada entre el líderes y seguidores en la que los últimos se comprometen a obedecer a los primeros a cambio de un salario, esfuerzo y presentación de resultados, así como de someterse a castigos cuando hay incumplimiento. Este nivel de "autoritarismo", se observa mucho en la cultura gerencial de las organizaciones (Amanchukwu et al., 2015).

Estilo de liderazgo de contingencia: Al igual que la teoría del mismo nombre, descrita en párrafos anteriores, este estilo ofrece la posibilidad de cambiar procedimientos, métodos y estructuras organizativas para distintas situaciones; muchas de las cuales pueden ser adversas e interrumpir el desarrollo regular del trabajo, por lo que este estilo también puede ayudar a encontrar nuevas soluciones y evitar el detrimento de las buenas relaciones organizativas en el proceso (Shahbal et al., 2022). Este estilo de liderazgo, además de ir de la mano de la teoría señalada, según Bush (2011) y Yukl (2002), responde bien a la GE, mediante el modelo teórico de Ambigüedad, el cual enfatiza la inestabilidad y complejidad de la vida organizacional que emana del entorno externo, haciendo hincapié en la descentralización y la falta de claridad en los objetivos organizacionales, pues promueve una participación fluida por parte de los miembros en el proceso de toma de decisiones y se enfoca en las ventajas de adaptar los estilos de liderazgo a situaciones específicas al evaluar las situaciones y reaccionar de manera apropiada a ellas, en lugar de aplicar un estilo universal a diversas situaciones.

Este modelo de ambigüedad, en conjunto con la teoría de la contingencia y el estilo de liderazgo del mismo nombre, además, podría resultar el más apropiado para la presente investigación, pues aparte de mostrar cualidades versátiles y adaptativas, busca desenvolverse de manera realista al considerar el entorno externo y sus constantes cambios. También contempla el surgimiento de contingencias, lo cual es sumamente importante en el contexto actual, donde la pandemia de COVID-19 sigue afectando a la economía mundial y está revelando ciertas peculiaridades geopolíticas y regionales que reestructuran la globalización y manifiestan el surgimiento de nuevas ventajas potenciales, especialmente en regiones como América Latina. Como un breve ejemplo de ello, China ha desplazado progresivamente a Estados Unidos como socio comercial principal de la región, además de destacarse destacándose desde 2012, como una importante fuente mundial de IED (Dussel Peters, 2015a).

Estas, por supuesto, son solo algunas de las ventajas potenciales que podrían aprovecharse mejor en las relaciones sino-latinoamericanas. Sin embargo, como se verá más adelante, existen otras igual de importantes como comercio, infraestructura o incluso diplomáticas, las cuales podrían aportar beneficios significativos si sus propiedades y características son identificadas, analizadas y explotadas a través de los CECh en países de AL. En este sentido, adicionalmente, el modelo de gestión educativa de ambigüedad, al enfocarse en el entorno externo, y fomentar la flexibilidad, puede fomentar la participación de actores

ajenos a las instituciones educativas, hecho que se vuelve esencial al establecer vínculos con la potencia asiática, donde generalmente están implicados diversos sectores y organizaciones como gobiernos, empresas, ministerios de relaciones exteriores, cámaras de comercio, centros de investigación, etc.

Sin embargo, para alcanzar tales metas y otras posteriores, habría que agregar que la GE debe motivar que las instituciones de hoy en día no solo sean capaces de adaptarse a los cambios vigentes como las nuevas características de la globalización o la pandemia y actuar en consecuencia, sino que también debe ser capaz de anticiparse a estos acontecimientos y buscar alternativas que respondan adecuadamente. Por ello, debe establecer estrategias que faciliten a las organizaciones educativas generar nuevos conocimientos y transformarlos en recursos rentables que mejoren el desempeño tanto del personal como de la propia institución (Rodríguez y Gairín, 2015:73).

Sumado a lo anterior, y a pesar de que no hay mucha evidencia al respecto, se ha descubierto que la gestión educativa en los centros de investigación latinoamericanos tiene bastantes áreas de oportunidad, pues dichos centros carecen de una estructura sólida que apoye debidamente sus actividades, las cuales también presentan inconsistencias al estar enfocadas mayormente en la especialización temática motivada por algunos investigadores, quienes buscan resolver problemas trabajando en equipo, pero de forma restringida al no incluir proyectos de investigación que involucren comercializaciones o generen algún valor. Adicionalmente, dichas investigaciones, escatimadas *per se*, delimitan la colaboración de los miembros participantes en proyectos conjuntos (Sancho et al., 2006; Solleiro et al., 2009).

Esta falta de contribución en términos de GE con respecto a la adquisición de competencias emprendedoras, también es señalada en otro estudio realizado en la Universidad Simón Bolívar, Colombia, cuyas autoras explican que si bien la gestión educativa debe estimular y propiciar innovaciones empresariales en las universidades a través de la formación de alumnos con ideas enfocadas a emprender negocios, esto con frecuencia no se logra debido a que muchos de ellos, temerosos del fracaso, suelen desertar de los proyectos debido a la escasa aplicación de políticas que fomenten la concentración hacia labores relacionadas con el emprendimiento, así como a la carencia de estrategias apropiadas del profesorado para allanar el camino “hacia una cultura emprendedora”, lo cual deriva en socavar los requerimientos que la sociedad actual exige para su propio desarrollo (Aldana et al., 2020:86). Desde luego, promover habilidades empresariales en los educandos, y aún más en los centros de investigación, es una oportunidad que además de impactar a nivel local, puede traducirse en una fuente de ingresos y financiamiento para la institución educativa.

Para ilustrar aún mejor las brechas señaladas, así como el retraso descrito en el párrafo anterior, es conveniente referir otro estudio realizado sobre los centros de investigación y de la dirección científica de la ciencia en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, en Cuba (Rubio-González et al., 2020), donde pudo identificarse que la consolidación de ambas entidades para trabajar eficientemente en conjunto fue producto de décadas de arduo trabajo

realizado por los actores involucrados, implicando varias etapas de configuración en términos de institucionalización.

Asimismo, otra investigación realizada en Ecuador afirma que la GE en las universidades de dicho país carece de las capacidades adecuadas para integrar la gestión de conocimiento con la ciencia, la tecnología y la innovación, lo cual demanda considerar nuevas planeaciones estratégicas e incluirlas como parte de la filosofía en la dirección de estas organizaciones y que desde su misión, visión y valores, se estimule un proceso que impulse la responsabilidad social, la propia economía de las instituciones universitarias y donde el personal involucrado participe activamente, ya que las fronteras entre gestión de conocimiento, ciencia e innovación, actualmente son "obsoletas" e impiden "la aplicación de modelos interactivos de investigación" (Barbón y Washington, 2018:52).

Entretanto, en México también se han realizado diversas investigaciones sobre la forma en que se ha gestionado la educación académica como un proceso para insertarla en la estructura y desarrollo de las organizaciones sociales de educación superior durante la década de 1960 a 1970 (Cabrera, 2014). Como muestra de ello, un estudio analizó el proceso de creación institucional en tres importantes centros para la investigación educativa en México, encontrando que cada uno fue novedoso en su idea original, orientación académica y figura jurídica (Gutiérrez, 1998). Por otra parte, la investigación de Pérez (2020) examinó el contexto económico, social y político en el cual surgió la colaboración entre centros públicos de investigación para desarrollar cadenas de proveeduría dirigidas a la industria automotriz y de autopartes en el estado de Aguascalientes.

Así, una vez descrito el importante papel de la GE, tanto en los CI como en toda institución académica, así como sus principales postulados teóricos (en respuesta a la presente investigación), pues involucran todas las fases del proceso de generación de conocimiento, que requieren funcionar como un sistema que debe estar retroalimentado" (Sánchez, 1997), es importante también enmarcar la investigación en términos menos generales. Para ello, analizar los Centros de Estudio sobre China (CECh) es de gran relevancia, lo cual conduce a esta investigación al siguiente punto.

1.3. CI multidisciplinarios y Características institucionales

Como puede observarse, los CECh son piezas prometedoras para la comprensión sobre China, hecho que se hace patente al considerar que justo ahora existe un creciente interés (principalmente en los países desarrollados) por comprender mejor la institucionalización, articulación y estructura que caracteriza a los centros de investigación en general como elementos esenciales que impulsan el desarrollo de conocimiento científico y técnico (Youtie et al., 2006). Este especial interés, por otra parte, se encuentra todavía más justificado reiterando que los CI y su influencia en los índices de investigación científica determinan el grado de desarrollo científico de un país (Yaghoubi et al., 2017).

A grandes rasgos, los centros de investigación son organizaciones con una estructura formal que poseen límites fáciles de identificar y persiguen promover el desarrollo de la ciencia (Youtie et al., 2006). Asimismo, una peculiaridad que distingue a estas instituciones en los países desarrollados es que operan más allá de los alcances epistémicos, involucrando no solo a investigadores, sino también a inversionistas, financiadores y personal de apoyo como administradores, reclutadores, representantes gubernamentales, etc.

En este contexto, los estudios sobre los centros de investigación en países desarrollados se han enfocado principalmente en analizar el diseño institucional y su impacto para alcanzar sus metas, así como en las colaboraciones internacionales que han establecido con el propósito de crear empresas internacionales de investigación. En cuanto a diseño institucional, Youtie et al. (2017) proponen una definición muy apropiada: el establecimiento de características organizativas formales y apoyo con un nivel de permanencia que se extiende más allá de los ciclos regulares de publicaciones o proyectos.

Si bien la institucionalización es clave para formalizar y fomentar el desarrollo de la ciencia en un centro de investigación, al igual que con las particularidades de GE, no existe una configuración única para alcanzar dicho objetivo. Un estudio de caso sobre el Centro Nacional para la Investigación en Dispositivos Médicos (CÚRAM), con sede en Irlanda (Dolan et al., 2019), por ejemplo, sugirió que distintas universidades implicadas en centros de investigación han diseñado sus propias configuraciones, las cuales definen la institucionalización de las organizaciones analizadas y cuyas respectivas diferencias influyen incluso directa e indirectamente dentro y fuera del contexto académico. No obstante, el mismo estudio también señala que las universidades deben contemplar, al institucionalizar, factores contextuales y regionales para asegurar una alineación con las necesidades y oportunidades actuales.

Por otro lado, partiendo del hecho de que las universidades tienen entera libertad para configurar su propio modelo de institucionalización (y de GE) en los centros de investigación que administran, hay estudios que demuestran que un modelo de institucionalización eficiente debe tomar en cuenta una adecuada gestión en diversas capacidades, tales como liderazgo; recursos humanos; estructura y estrategia; capital financiero y tecnológico; gestión del conocimiento e información; cultura organizacional, y diversos aspectos intangibles, entre otros (Yaghoubi et al., 2017). De igual manera, un centro de investigación institucionalizado exitoso que busque ir más allá, persiguiendo la innovación, requiere de un enfoque bien definido de evaluación que le permita medir el rendimiento de sus programas y contribuya con el progreso de los mismos (Nishimura et al., 2018).

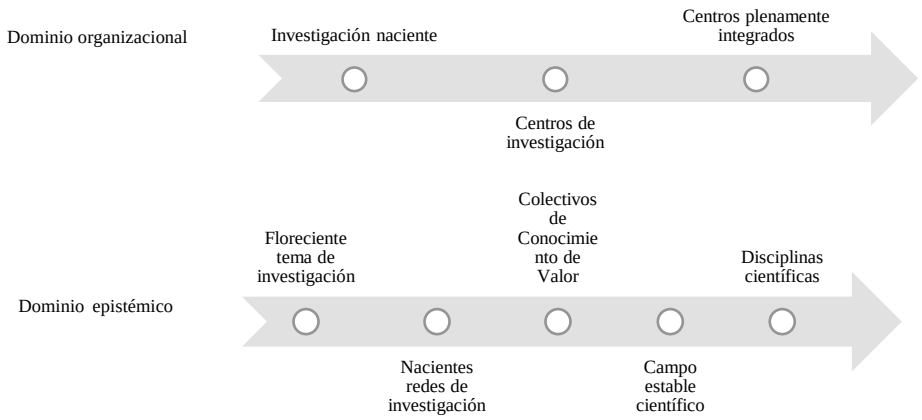
Y mientras que en los países con economías avanzadas los centros de investigación se caracterizan por buscar impulsar la investigación y el desarrollo (I&D), así como por perseguir la innovación para mantenerse a la vanguardia, el proceso de desarrollo científico en América Latina sufre un dramático retraso, provocado principalmente por determinantes socioculturales que impiden a los grupos interesados alcanzar una mayor eficiencia, así como por otras limitaciones implicadas en los sistema de producción y bajos rendimientos institucionales que inhiben la capacidad y demanda de ciencia y tecnología local (Herrera, 1973).

Con base en el contexto anterior, donde las instituciones son piezas clave para el desarrollo de un país, es importante comentar que los 10 CECh existentes en América Latina están institucionalizados de modo multidisciplinario, como mecanismos diseñados para acelerar y mejorar el conocimiento sobre China, abarcando distintas perspectivas. Sin embargo, el desarrollo de estos modelos multidisciplinarios no fue un proceso casual. Según Cabrera (2014) y Mason (1979), antes de que los centros de investigación se extendieran a nivel global, su institucionalización estaba regulada por los departamentos académicos y sus subunidades. Por ende, no era común observar políticas impulsoras que condujeran adecuadamente a una planificación de la investigación o un desarrollo del conocimiento puntuales.

No obstante, la investigación académica, por medio de la evolución institucional ha cambiado notablemente en las últimas décadas, pues actualmente existe un sistema de investigación centralizado, multidisciplinario y con expectativas internacionales (Youtie et al., 2017). En consecuencia, los centros de investigación universitarios de hoy en día permiten a los investigadores desarrollar temas de interés para la industria y la socioeconomía local, rompiendo los paradigmas de la investigación tradicional.

Así, en el marco de la institucionalización, el desarrollo epistémico del conocimiento científico y técnico también es otro elemento clave, pero es importante aclarar que en el presente análisis se aborda únicamente para seguir a conciencia las etapas de desarrollo de un centro de investigación. De igual manera, se considera que la articulación, estructuración e institucionalización de las organizaciones científicas puede acompañar y acelerar el dominio epistémico (Youtie et al., 2006), cuya institucionalización científica está representada en la Figura 1 en cinco etapas. En la primera, varios investigadores comienzan a trabajar en un tema similar muy probablemente a ciegas. Es decir, sin ser plenamente conscientes en ese momento de los atributos comunes que implica su trabajo. Sin embargo, paulatinamente, la proliferación del trabajo los conduce a reconocer la necesidad de colaborar no solo en la investigación en sí, sino también en el intercambio de información, recursos y disponibilidad involucrados en la investigación, al igual que a compartir atributos entre investigadores y estudiantes interesados, llevándolos a establecer una red informal.

Figura 1. Institucionalización de la ciencia en el dominio epistémico y organizacional



Fuente: Youtie et al. (2006).

A partir de la segunda etapa indicada en la figura anterior es cuando se conforma una red como *Colectivo de Conocimiento de Valor* (CCV), el cual, débilmente acoplado, está integrado por productores y usuarios (científicos, maquiladores, técnicos o estudiantes, por mencionar algunos), quienes a su vez buscan un objetivo de conocimiento unificador, como comprender detalladamente la innovación tecnológica de la electrónica, por decir un ejemplo, pero a través de diversos fines (curiosidad, aplicación, desarrollo de procesos, productos, habilidades, etc.). Finalmente, los integrantes de un CCV reconfiguran la información en nuevos paquetes de conocimiento, incluyendo la tecnología (que también representa digitalmente al conocimiento).

Posteriormente, a medida que un CCV madura, puede asumir el carácter de un subcampo o subdisciplina que podría posteriormente convertirse en una disciplina completa (aunque la mayoría de los CCV no evolucionan a tal grado). Asimismo, los campos científicos estables tienden a proporcionar reconocimientos de grado y certificación. También ofrecen estructuras de soporte completamente articuladas y sólidas. Además, a través de un campo científico estable, los límites de investigación son más nítidos y menos permeables a medida que se hace más evidente lo que se espera de los investigadores en sus respectivas especialidades. Simultáneamente, los requisitos educativos y la acreditación se convierten en medidas de rutina.

La disciplina científica es la última etapa en la institucionalización de una especialidad científica. No obstante, debido a los extensos requisitos para alcanzarla, muy pocos campos de especialidad se convierten en disciplinas. Así, los requisitos previos más comunes incluyen: 1) la concesión generalizada de títulos de departamentos académicos totalmente acreditados; 2) acuerdo sobre el alcance del conocimiento y transmisión de este en libros de texto estándar; 3)

acuerdo sobre el conocimiento y, a menudo, el curso real de estudio requerido para la capacitación disciplinaria, con frecuencia determinado por organismos de acreditación profesionales; 4) la proliferación de revistas y grupos profesionales, y 5) el desarrollo de múltiples campos de especialidad bajo el paraguas disciplinario.

Adicionalmente, es importante nombrar algunas características que distinguen a los centros de investigación multidisciplinarios. En primer lugar, se reitera que cuentan con configuraciones institucionales que tienen el potencial de promover la evolución epistémica del conocimiento. Dicha evolución, como ye se dijo, emerge a partir de la conformación de una red informal y CVV, alcanzando incluso nuevos campos científicos y disciplinarios (Youtie et al., 2006).

Cuadro 1. Características institucionales en centros de investigación

Características mínimas	Características articuladoras	Características de acompañamiento
• Provisión de recursos externos. • Acuerdos y condiciones de acceso a recursos. • Reconocimiento interno institucional. • Espacio compartido (incluido el virtual).	• Jerarquía. • Aparato administrativo. • Asignación de recursos de uso común (más allá del acuerdo inicial). • Reconocimiento externo institucional. • Mecanismos fundacionales formales. • Planes y objetivos autorizados. • Uno o más portales de entrada para actores externos.	• Subvenciones, contratos y múltiples recursos. • Personal asalariado del centro; personal formal, políticas y pautas. • Lazos interorganizacionales. • Múltiples roles profesionales y organizacionales. • Varias categorías de resultados investigativos. • Estudiantes, función educativa. • Múltiples campos y disciplinas. • Diversos interesados; estándares de desempeño. • Procesos de establecimiento en agenda de investigación.

Fuente: Youtie et al. (2006).

Asimismo, la institucionalización en centros de investigación multidisciplinarios no limita sus actividades a la simple y llana investigación, pues también participa en la docencia y ofrece servicios de orientación externa como capacitaciones, enlaces industriales o transferencias tecnológicas, entre otros (Bozeman y Boardman, 2003). Paralelamente, los CI mantienen estrechos lazos interinstitucionales que involucran a investigadores tanto de la industria como de la universidad. Además, sus productos de conocimiento científico y técnico frecuentemente van más allá del desarrollo básico aplicado.

Finalmente, los centros de investigación multidisciplinarios desarrollan capacidades organizativas y coordinan y dan seguimiento a una agenda de investigación. También interactúan con personas e instituciones externas, así como con algunos de sus miembros implicados (agentes de financiamiento, afiliados industriales, etc.). De igual modo, cabe

resaltar que los centros de investigación multidisciplinarios actualmente son el principal foco de atención de los formuladores de políticas y reciben millones de dólares en fondos para investigación (Bozeman y Boardman, 2003; Youtie et al., 2006).

Por otra parte, respecto a las diferencias de institucionalización que distinguen a los centros de investigación multidisciplinarios, Youtie et al. (2006) señalan que pueden clasificarse como características mínimas, características articuladoras y características de acompañamiento, cuyas particularidades se presentan en el Cuadro 1.

A nivel internacional, los centros de investigación multidisciplinarios incluso han llegado a alcanzar la configuración de "empresas internacionales de investigación universitaria" (IURV, por sus siglas en inglés). De acuerdo con el trabajo más reciente de Youtie et al. (2017), titulado *Institucionalización de proyectos de investigación universitarios internacionales*, en las IURV, las universidades establecen relaciones de investigación organizacionalmente consolidadas en un país extranjero. Los autores, al realizar cinco casos de estudio que involucraban universidades estadounidenses en China y Singapur, descubrieron que el establecimiento de las IURV obedece a relaciones específicas pactadas entre los gobiernos y la disponibilidad de recursos para obtener beneficios mutuos, lo cual conlleva diferentes patrones de GE e institucionalización.

En este punto, los autores del estudio también encontraron que la variación de patrones institucionales depende del grado de participación de la agencia o departamento gubernamental, quien proporciona los fondos para la IURV, los cuales inciden en la retención del conocimiento producido en la región a través de mecanismos institucionalizados, así como del desarrollo de capital humano científico y técnico en el país anfitrión. La investigación, en conclusión, reveló que las universidades y los gobiernos que pretenden lograr objetivos de investigación relevantes y obtener beneficios de los nuevos conocimientos adquiridos, deben poseer una gestión educativa adecuada que facilite una estructura de investigación institucionalizada y funcional. A través de dicha estructura, las IURV examinadas demostraron tener buenas capacidades de GE que se reflejaron en eficaces habilidades de liderazgo, así como mecanismos de apoyo, financiación, objetivos de investigación relevantes, intercambios de investigador a investigador, visibilidad, evaluación y características de apoyo para concluir sus proyectos.

Una vez identificadas las características, así como ciertas variaciones en los patrones de gestión educativa e institucionalización presentes en determinados centros de investigación multidisciplinarios, gracias a la aportación de diferentes estudios versados en la materia, se ha ampliado el panorama de estudio para analizar a continuación a mayor detalle uno de los CECh establecidos en Latinoamérica.

1.3.1. Centro de Estudios China-México (Cechimex)

Fundado en 2006 de manera oficial como una Unidad Mixta de servicios, a través de un convenio interno en la Facultad de Economía de la UNAM, el Cechimex carece de fuentes de financiamiento firmes (Cechimex, 2007). Para compensar esta deficiencia, se apoya en

distintos convenios de colaboración con otras instituciones interesadas en la temática. Sin embargo, también aprovecha la infraestructura y los recursos de la Facultad.

Y a pesar de que el Cechimex aborda principalmente temas económicos, casi desde su creación contó con una plena apertura para incorporar otras áreas de estudio y facultades, tales como agricultura, filosofía, historia, arquitectura, ingeniería, lenguas, relaciones internacionales y ciencias políticas (por nombrar las más visibles). Su objetivo primordial, por supuesto, consiste en contribuir a comprender mejor las relaciones socioeconómicas entre China y México desde diversas áreas de conocimiento, así como incentivar el desarrollo de estudios y análisis enfocados en la temática. Para ello, el Cechimex se ha valido de la cooperación entre instituciones académicas chinas y mexicanas, aunque también del intercambio de conocimiento bilateral, motivado a partir de estancias de investigación realizadas entre estudiantes y académicos chinos en México y viceversa.

Con la finalidad de cumplir sus objetivos, el Cechimex ha adoptado diversas medidas. A nivel nacional, consolida esfuerzos internos con la propia UNAM (incluyendo, evidentemente a otras facultades) y con otras instituciones académicas de México e internacionales (ya sean públicas o particulares). Asimismo, colabora con especialistas versados en las relaciones China-México. En el ámbito internacional, establece acuerdos con centros de investigación ubicados en China, fomentando tanto el conocimiento relacionado con este país como el de sus diferentes lenguas en México. Por otra parte, el Cechimex hace una aportación fundamental al generar contenido bibliográfico y estadístico accesible para todo el público interesado (funcionarios, estudiantes, docentes, miembros de la iniciativa privada, etc.) Por último, el Cechimex se esfuerza por establecer redes con asociaciones empresariales, empresas, investigadores y funcionarios atraídos por el tema.

Mediante la revisión de literatura, se determinó la selección del Centro de Estudios China-México por su fácil acceso. Pero más importante aún, por su experiencia a nivel nacional y regional, así como por su valiosa producción de investigación académica durante los últimos años. Sumado a esto, la institucionalización del Cechimex está basada en la “necesidad de cooperación entre las instituciones públicas, privadas y académicas tanto en México como de China”, hecho que resulta de gran relevancia, ya que cada sector de manera aislada y por sus propios medios carece de la fortaleza y el financiamiento necesarios para llevar a cabo una estrategia de investigación a largo plazo. Sin embargo, como veremos a través de la teoría y los hallazgos presentados aquí, los centros de investigación creados siguiendo este esquema, en determinadas situaciones confirman la funcionalidad de una estructura común. No obstante, en otras situaciones también se apartan de los diseños institucionales habituales. Además, como se verá más adelante, el Cechimex tiene un amplio repertorio de actividades que refleja sus alcances y madurez institucional (véase Cuadro 2).

1.4. Cuádruple hélice y Sistemas de Innovación

1.4.1. Cuádruple hélice

El establecimiento del Cechimex empleado como ejemplo, revela que sus características y objetivos dependen de la participación de tres sectores (académico, público y privado). Por lo tanto, en términos conceptuales se aludía que su estructura institucional emulaba el modelo de la triple hélice. Este modelo sociológico, concebido por Leydesdorff y Etzkowitz (1998), y que representa una espiral, básicamente es una guía para diseñar políticas que promueven la innovación, permitiendo identificar, a lo largo del proceso, la forma de capitalizar el conocimiento obtenido, así como las posibles relaciones tripartitas universidad-industria gobierno (Leydesdorff, 2012).

Por ende, al proponer maneras de impulsar la innovación y aportar argumentos sólidos para justificar las decisiones políticas pertinentes, el modelo de triple hélice, por medio de sus tres sectores integrantes y de las relaciones que en él inciden a través de distintos aspectos de institucionalización (como punto de partida en diferentes partes del mundo), contribuye al desarrollo económico basado en el conocimiento (Leydesdorff, 2012).

Asimismo, el modelo de triple hélice es una herramienta que permite analizar las experiencias de éxito en materia de innovación, explorando a detalle las interacciones entre los sectores académico, público y privado involucrados en el proceso. Siguiendo los razonamientos de González de la Fe (2009), "los sistemas de innovación son el resultado de las interacciones en los intersticios de los tres sistemas implicados" (p.743). Su pilar fundamental, la innovación, proporciona ventajas competitivas para empresas, universidades y centros de investigación, pues son los cimientos en los que descansa gran parte de la riqueza y el desarrollo económico, sobre todo en una economía cuyas bases radican en el conocimiento (Leydesdorff et al., 2006). No obstante, el modelo de triple hélice no pretende exclusivamente impulsar la innovación. Sus objetivos son más ambiciosos, ya que persigue ser un modelo de desarrollo donde la innovación es tan solo su elemento principal (Etzkowitz et al., 2012: Leydesdorff y Etzkowitz, 1998).

Aunado a lo anterior, es importante agregar que, en 2012, Leydesdorff amplió el panorama referente al análisis del modelo de triple hélice en su artículo *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?*, donde concluyó que resultaba insuficiente sintetizar la explicación de un fenómeno tan complejo como lo es el desarrollo del conocimiento en la sociedad en solamente tres hélices, pues había que considerar una cuarta, orientada hacia la globalización o la internacionalización (Leydesdorff, 2012).

Por otra parte, en 2009, un profesor de la Universidad de Minnesota llamado Robert Yawson, también destacó la limitante de analizar el modelo originalmente propuesto por Leydesdorff y Etzkowitz (1998), basándose solamente en tres de sus hélices:

> La triple hélice del estado, la universidad y la industria está perdiendo una cuarta esfera esencial: lo público. (…) La inclusión de la cuarta hélice se vuelve crítica, ya que el

> conocimiento científico es también evaluado por su robustez social y la inclusión que genera. (…) La cuádruple hélice forma parte de la etapa final de la estructura, debido a la necesidad de incluir lo público en el sistema de innovación (Yawson, 2009:9).

Como puede observarse, el modelo de cuádruple hélice mejora la incompleta perspectiva de las tres hélices, pues a la típica conjunción entre los sectores académico, gubernamental e industrial, añade el relevante papel que desempeña la sociedad civil (Leydesdorff, 2012). No obstante, algunos investigadores difieren en cuánto a quién o qué debería exactamente ocupar la cuarta hélice, aunque todos ellos coinciden firmemente en que debe extenderse el limitado modelo de tres hélices (Carayannis y Rakhmatullin, 2014; Hasche et al., 2020; Kolehmainen et al., 2015).

Carayannis y Campbell (2012), por ejemplo, en un sentido más amplio, argumentan que los medios, la cultura y la sociedad, deberían representar a la cuarta extremidad, señalando que está centrada en el factor humano, en el conocimiento democrático, y favorece las artes y la investigación artística. Kriz et al. (2018), por su parte, adoptando un enfoque más simple, afirman que es el usuario final quien debe estelarizar la cuarta hélice, incluyendo al público involucrado en el marco artístico y cultural de una comunidad. Nordberg (2015), por otro lado, propone que la cuarta hélice debe tomar en cuenta algo menos tangible como los valores, la cultura y el trasfondo general de los procesos de innovación. Por último, Höglund y Linton (2018) creen que la cuarta hélice debe separarse de las otras tres como un contexto de la sociedad en conjunto que reconoce los objetivos de la sociedad civil.

Para complementar sus argumentos, Carayannis y Campbell (2012) agregan que el Modelo de cuatro hélices está enfocado en establecer una colaboración que favorezca la innovación, así como sus procesos entrelazados dinámicamente. Mientras tanto, Cunningham et al. (2018) piensan que se debe tomar en cuenta al usuario final, y perciben a la cuarta hélice como una agrupación clave compuesta por diversas partes interesadas dentro de los sistemas de innovación. Adicionalmente, McAdam et al. (2016) sugieren que las partes interesadas dirigidas a los usuarios de la innovación sean quienes conformen la cuarta hélice, desenvolviéndose en un ambiente que capture las relaciones que suceden entre las partes interesadas internas y externas. Colapinto y Porlezza (2011), además, sostienen que una parte central de la cuarta hélice está intrínsecamente relacionada con la red, la transferencia de conocimiento y el capital humano.

Una vez aclaradas las peculiaridades de los modelos de tres y cuádruple hélice, conviene añadir que la decisión de estudiar el proceso del establecimiento de los CECh coincide con que el Cechimex fue concebido tomando en cuenta la triple hélice. No obstante, también considera a la Sociedad como un elemento clave para el desarrollo.

1.4.2. Sistemas regionales de innovación (SRI)

El siguiente concepto que debe analizarse para proseguir con la presente investigación corresponde a los sistemas de innovación (SI), desarrollado en diferentes países de Europa y Estados Unidos en la década de 1990. Según Freeman (1995), la primera vez que se expresó este concepto, como sistema nacional de innovación (SNI), fue en un libro editado por Bengt-

Åke Lundvall, en 1992. Sin embargo, el mismo Lundvall reconoció que fue Freeman quien le dio más divulgación en una investigación sobre la innovación en Japón (Lundvall, 2007:3).

Independientemente de su origen, el concepto de SI ha tenido una gran aceptación por parte de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que ha contribuido a difundir su valor, aunque su principal divulgación tiene diversas causas. Una de ellas es la colaboración entre C. Freeman y B-Å. Lundvall, mediada por la relación entre la Unidad de Investigación de Políticas Científicas de la Universidad de Sussex, Inglaterra (SPRU, por sus siglas en inglés) y el grupo IKE, así como por las contribuciones de Edquist y Lundvall (1993), y Nelson y Rosenberg (1993). Sin embargo, también hay antecedentes que revelan la participación de Whitley (1994) con sus respectivas propuestas, y la de Amable et al. (1997) con su concepto de Sistemas Sociales de Innovación.

En lo referente a los supuestos centrales del enfoque SI como tal, estos giran principalmente en torno al conocimiento, el aprendizaje y la innovación. De acuerdo con Lundvall (2007), básicamente son:

- El conocimiento está localizado territorialmente y resulta difícil moverlo físicamente.

- Algunos componentes del conocimiento están incrustados en las mentes y cuerpos de los agentes en forma de rutinas, esquemas y relaciones entre personas y organizaciones.

- El aprendizaje y la innovación son procesos sociales que deben ser comprendidos como resultado de la interacción entre agentes. Por lo tanto, un análisis puramente económico resulta insuficiente.

- Los SI difieren tanto en términos de su especialización productiva y comercial como en su base de conocimiento.

- Los SI son sistémicos; sus diferentes elementos son interdependientes y las relaciones son importantes para el desempeño de la innovación.

- El aprendizaje y la innovación están fuertemente interconectados, pero no son procesos idénticos.

Sin importar en un principio que se aplique a nivel nacional, local o regional, el enfoque de SI destaca el rol esencial que juegan las trayectorias tecnológicas, así como los aspectos institucionales vinculados al aprendizaje colectivo. De igual manera, el entorno institucional influye, fomentando u obstaculizando el aprendizaje y la innovación. En este contexto, los factores de proximidad geográfica, culturales y organizacionales de los agentes son críticos para desarrollar capacidades locales.

Para Freeman (1987:1), el SNI es “la red de instituciones en los sectores públicos y privados cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías”. Entretanto, Lundvall (1992:13) afirma que está integrado por “los elementos y las relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso de nuevos conocimientos

económicamente útiles que estén localizados dentro de o enraizados en las fronteras de un estado o nación". Nelson (1993:5), por su parte, señala que el SNI está compuesto por "un conjunto de instituciones cuyas interacciones determinan el desempeño innovador de las empresas nacionales". Finalmente, Edquist (2006:183) menciona que el SNI contiene "todos los factores económicos, sociales, políticos, organizacionales, institucionales y otros que influyen en el desarrollo, difusión y uso de las innovaciones".

Al mismo tiempo que el concepto de SNI adquiría popularidad, otros enfoques también ganaban fama y comenzaron a ser mencionados por diversos especialistas. Entre ellos estaban el de la Triple hélice ya mencionado, así como el "Modo 2" de producción científica, propuesto por Gibbons y Limoges (1994). Estos últimos, teniendo como elementos centrales el conocimiento científico y el rol del sector académico (universidades), contribuyeron de igual manera para resaltar la importancia de los procesos de enlace e interacción entre ciencia, tecnología e innovación, evidenciando el valor del conocimiento codificado. Desafortunadamente, le restaban valía al conocimiento tácito o al aprendizaje basado en la experiencia, socavando al mismo tiempo la importancia del proceso de innovación. Como resultado, ambos enfoques analizaban los procesos de aprendizaje e innovación de modo fragmentado y parcial.

Asimismo, en un sistema de innovación (SI) las principales unidades son las empresas, cuya interacción con otras compañías, universidades, institutos tecnológicos u organizaciones, ejecutan procesos de innovación que influyen en los resultados económicos generales. Consecuentemente, la innovación desarrollada por las empresas está subordinada al sistema nacional de educación, los mercados laborales, de productos y financieros, los derechos de propiedad y los convenios institucionales (Lundvall, 2007).

Por otra parte, habría que tomar en cuenta que el enfoque inicial de los SI estaba centrado a nivel nacional, lo cual tiene dos causas. En primer lugar, la medición del rendimiento económico, que enfatiza fuertemente comparar el desarrollo económico entre naciones. Adicionalmente, se considera el supuesto implícito de la homogeneidad en las entidades estatales nacionales.

Sin embargo, cuando el uso del concepto de SNI comenzó a diversificarse debido a otros indicadores de innovación que consideraban niveles regionales o sectoriales, el enfoque original empezó a derivar otras vertientes no menos eficaces, como el sistema regional de innovación (SRI), planteado por Cooke (1992), quien describe que está compuesto por cinco elementos esenciales: 1) las regiones como unidades políticas de nivel meso, ubicadas entre los niveles de gobierno nacional y local, que podrían poseer la misma homogeneidad histórica y cultural (a su vez, dicha homogeneidad podría detentar poderes estatutarios para soportar el desarrollo económico y particularmente la innovación, resaltando el papel de arreglo institucional de normas, rutinas y convenciones concernientes a la infraestructura de soporte organizacional para la competitividad regional); 2) las redes informales, incluyendo a las organizaciones formales como mecanismos para mantener relaciones recíprocas de alta confianza que puedan ser aprovechadas para minimizar los costos de transacción entre las empresas y para la innovación; 3) la importancia de la proximidad geográfica o características de aglomeración para facilitar el intercambio de conocimiento tácito y otras externalidades; 4)

el aprendizaje organizacional e institucional, donde nuevas clases de conocimiento, habilidades y capacidades podrían estar inmersas en forma de rutinas y convenciones de las empresas para soportar la innovación y alcanzar un mejor desarrollo económico; 5) la interacción, en el sentido de reuniones habituales o comunicación formal e informal centrada en la innovación, de manera que las empresas, miembros y organizaciones de la red puedan asociarse para aprender, criticar y perseguir proyectos específicos o prácticas colectivas (Cooke, 1992; Cooke et al., 1998; Cooke y Morgan, 2000).

Asimismo, de acuerdo con Contreras y Carrillo (2015), a pesar de que en un SRI se integran la exploración del conocimiento (por medio de universidades y CI, entre otras instancias u organizaciones de formación públicas y privadas) con la explotación del mismo (que se ejerce a través de las empresas en la mayoría de los casos), la proximidad de estos actores no es siempre una determinante, pues que para que el conocimiento se materialice y derive en ganancias empresariales, las empresas requieren también la "capacidad de asimilarlo", lo cual, en entornos subdesarrollados como AL, representa un desafío, debido a debilidades institucionales y a la alta dependencia de aprendizaje tecnológico, que a menudo ocurre a través de compañías trasnacionales, además de que los vínculos empresas-CI son ineficientes (e incluso inexistentes) en la región.

1.5. La convergencia de las perspectivas Cuádruple hélice y SRI

Considerando que uno de los objetivos primordiales tanto de este capítulo teórico como de la presente investigación, consiste en plantear y desarrollar una base analítica que facilite identificar las características institucionales de los CECh en Latinoamérica, y buscando que esta sea integral, se empleará el modelo de cuádruple hélice (Yawson, 2009) en conjugación con el concepto de los sistemas de innovación enfocado a nivel regional (SRI) propuesto por Cooke (1992).

Para ello, antes de continuar es conveniente añadir que en los últimos años ya han existido esfuerzos a nivel internacional para combinar estos dos conceptos (García, 2018), pues gran parte de los estudios sobre el tema reconocen que los vínculos entre los actores principales juegan un papel crucial en los SI, reiterando que el conocimiento en los procesos de innovación es difícil de trasladar a otros lugares (Lundvall, 2007).

Por otra parte, las investigaciones mencionadas han abordado con frecuencia a los sectores participantes desde un enfoque de Triple hélice que incluye solamente a los sectores académico, gubernamental e industrial, aunque también en algunas ocasiones agregan una cuarta esfera: los usuarios y el público, considerado como la sociedad civil (Yawson, 2009), y cuya inclusión se ha destacado como un factor clave en el desarrollo de los SRI.

En lo concerniente al presente estudio, analizar a los CECh conjugando los enfoques de cuádruple hélice y de SRI proporciona ventajas sustanciales. Si bien ambos conceptos consideran dimensiones y variables distintas, estas también se relacionan entre sí, complementando, enriqueciendo y facilitando los procesos de aprendizaje, innovación y desarrollo de capacidades en los centros de investigación / universidades, así como entre los

actores que en ellos participan en determinados contextos. En resumen, la suma del modelo de cuádruple hélice y el enfoque de los SRI incide en la creación de valor e innovación (McAdam y Debackere, 2017). El primero, en términos de generar conocimiento en sus respectivos territorios; el segundo, al crear valor a partir de las dinámicas e interacciones entre los actores, actividades y recursos involucrados.

Otros autores que proporcionan un antecedente sobre la conveniencia de combinar los conceptos de SRI y cuádruple hélice son Kyu et al. (2018), quienes, tras examinar un sistema regional de innovación en Italia, encontraron que los tres sectores involucrados (gobierno provincial, académico / centros de investigación / industria), resultaron cruciales para el establecimiento de dicho sistema. Pero también, al extender su investigación a una dimensión internacional, descubrieron la importancia que jugaron las relaciones internacionales, dejando en claro la necesidad de incluirla como cuarta hélice.

Hasche, et al. (2020), por su parte, integrando el concepto de SRI y el Modelo de cuádruple hélice, estudiaron las interdependencias de los actores participantes, recursos y actividades desde un punto de vista microeconómico. Asimismo, Höglund y Linton (2018) desentrañaron las complejidades ocurridas en las dinámicas de estrategia de especialización inteligente implicadas en un sistema regional de innovación sueco, considerando, evidentemente, el enfoque de la cuarta hélice.

La necesidad de conjugar ambos elementos señalada por los autores citados, claro está, tiene un sustento lógico, ya que la cuádruple hélice interconecta a la industria, la academia, centros de investigación, la sociedad civil (organizada) y los usuarios, como componentes independientes, pero cruciales. De igual manera, los SRI simpatizan con los conceptos de redes, proximidad geográfica, aprendizaje organizacional e interacciones. Como puede observarse, ambos enfoques tienen un punto en común: las conexiones. Mientras que el enfoque de los SRI se inclina a favor de establecer redes e interacciones, el Modelo de cuatro hélices se concentra en los actores participantes.

1.5.1. Interacciones Cuádruple hélice-SRI

Si bien en los párrafos anteriores ya se mencionó la conveniencia de conjugar el Modelo de cuádruple hélice y la perspectiva de los SRI como base analítica para estudiar el entorno de los CECh en AL, así como a sus actores implicados, y tras mencionar que esta combinación no es resultado de una lógica cognitiva casual, sino que ya se ha hecho con anterioridad y cuenta con un sustento literario, aún falta describir a detalle la importancia de los actores involucrados en un Modelo de cuádruple hélice, al igual que las interacciones se dan en esta convergencia y sus resultados en determinados SRI. En este tenor, existen diversos trabajos que proporcionan evidencia sólida y que confirman que la conjugación de ambos conceptos permite estudiar de manera más integral las características de GE, la institucionalización de los CECh e incluso su rendimiento desde dimensiones más específicas.

Para Kyu et al. (2018), por ejemplo, los tres protagonistas que integran la triple hélice (gobierno, academia y empresas) son vitales para la creación de un SRI. De hecho, al estudiar un SRI que se ha distinguido por sus amplios alcances en materia de innovación y desarrollo socioeconómico en la región de Trentino, Italia, los autores descubrieron que el gobierno provincial ejerció un rol crucial al diseñar políticas gubernamentales que apoyaron a las instituciones de investigación y a las empresas para establecer proyectos de innovación regionales. Sinérgicamente, la colaboración de investigación público-privada también ejerció una poderosa influencia en el establecimiento del SRI analizado. Sin embargo, así como diversos autores señalan que el modelo de la triple hélice está incompleto, pero al mismo tiempo no hay un consenso sobre quién o qué debería exactamente ocupar la cuarta extremidad en la perspectiva de la cuádruple hélice, Kyu y sus colaboradores enfatizan que en el SRI de Trentino se distingue claramente una orientación hacia la internacionalización, la cual incluso representa la cuarta hélice, ya que la mera interacción tripartita sector público-privado-instituciones de investigación no es suficiente para lograr resultados significativos. Por ello, argumentan que la internacionalización de un SRI como el de Trentino ha elevado aún más su rendimiento debido a la globalización y gracias a que dicho SRI se ha visto beneficiado por las conexiones con instituciones de investigación y académicas y de multinacionales extranjeras, a través de la difusión de su conocimiento regional.

A la luz de estos hechos, además, los autores agregan que los estudios concernientes a la vinculación entre SRI y la triple hélice por lo general desestiman el importante papel de la internacionalización como un competente de gran relevancia con vastas probabilidades de fortalecer un SRI. Asimismo, las conexiones internacionales resultan determinantes en regiones pequeñas como la de Trentino, ya que el conocimiento local se enriquece con el intercambio de conocimiento internacional, lo cual obviamente incide en el rendimiento regional. En el caso particular de los CECh en AL, considerando la enorme brecha tecnológica entre China y la región, este intercambio de conocimientos, debidamente gestionado a niveles locales y con la participación del sector público y privado, podría generar mayores oportunidades para desarrollar innovación.

El caso Trentino, presentado por Kyu et al (2018), que ilustra a una pequeña región que ha desarrollado en los últimos años una capacidad de innovación notable, evidentemente tiene algunas particularidades interesantes, como la forma en que participa el gobierno provincial. De acuerdo con los autores, si bien el gobierno nacional proporciona las pautas y regulaciones generales, el gobierno local, al encargarse de tomar decisiones más pequeñas y específicas, goza de cierta autonomía, lo cual le da libertad de establecer interacciones con empresas locales y extranjeras, derivando en la consolidación de cadenas de valor debidamente integradas y en mejores resultados económicos y de innovación. Además, la relativa independencia del gobierno provincial ha permitido que durante las interacciones sector público-empresas-instituciones académicas, se rompan las distantes barreras culturales e informativas que suelen darse entre gobiernos centralizados y las apartadas regiones que se pretenden impulsar. La facilidad de los tres sectores involucrados para superar fronteras y distancias, impulsada por la autonomía del gobierno provincial y la proximidad geográfica, de hecho, es mencionada como

una de las principales fortalezas del SRI de Trentino, donde, adicionalmente, todos los sectores involucrados están orientados hacia la internacionalización. De igual manera, el gobierno local apoya con financiamiento a las instituciones académicas y a los CI a participar en proyectos internacionales.

Otro participante importante en el SRI de Trentino son las organizaciones intermediarias. La agencia gubernamental Sviluppo, por ejemplo, ofrece diversos servicios para poyar la internacionalización de las firmas regionales, tales como ayudar con el papeleo referente a actividades comerciales, dar asesoría o inscribiendo a dichas empresas en sistemas y proyectos de integración de cadenas de suministro y mercados globales. De igual manera, tanto el gobierno provincial como diversas organizaciones intermediarias estimulan actividades dirigidas a que los negocios locales establezcan conexiones internacionales por medio de eventos como ferias comerciales o eventos de marketing, donde estas empresas, además de intercambiar información valiosa, se integran a redes interorganizacionales.

Tras analizar el trabajo de Kyu et al (2018), se confirma que la sinergia entre los tres sectores involucrados en el SRI que analizan ha permitido avances regionales que cada uno de estos sectores por su cuenta y de manera aislada hubieran sido incapaces de alcanzar. Aunque también se vislumbra una cultura y una mentalidad colectiva abierta por parte de sus integrantes que se extiende más allá de la región, con miras a la internacionalización.

Además del ejemplo de Trentino, McAdam y Debackere (2018) también declaran que una interacción de triple hélice por sí sola no necesariamente produce los resultados esperados. De hecho, admiten que la eficacia de este modelo ha sido debatida, puesto que muchas regiones, a pesar de dichas interacciones, han sido incapaces de alcanzar niveles óptimos de innovación, desarrollo de PIB y generación de empleo. No obstante, concuerdan con Kyu et al. (2018) en que los protagonistas, siempre y cuando trabajen como un todo por un objetivo en común y a través de una orientación afín que bien puede representar a la cuarta hélice, podrían aumentar sus probabilidades de éxito asumiendo determinados roles que satisfagan metas específicas, donde finalmente la sociedad civil se vea beneficiada con nuevos puestos de trabajo, cadenas de suministro bien consolidadas o mejoras en salud, por mencionar algunos ejemplos.

Otro caso que respalda lo anterior es Robotdalen, una iniciativa sueca analizada por Hasche et al. (2020) cuyos objetivos son desarrollar y robustecer la tecnología existente en la región para diseñar nuevos productos y ayudar a las empresas locales a desarrollarse, además de crear y fortalecer los vínculos académicos entre los centros de investigación con el sector público y privado. Para ello, Robotdalen trabaja con empresas globales, centros de investigación, universidades, pequeñas y medianas empresas (Pymes), municipios y los gobiernos regionales y locales, basándose en una política de “especialización inteligente” creada por las autoridades suecas. Gracias a estos esfuerzos, en 2017 Robotdalen, que opera en la ciudad de Örebron y las provincias de Västmanland y Sörmland, logró desarrollar 45 nuevos productos y crear 28 nuevas empresas.

De acuerdo con los autores, Robotdalen inició en 2003 de manera formal centrándose inicialmente en áreas con potencial de crecimiento donde se producía una transformación industrial a través de la política mencionada en el párrafo anterior. Las principales ocupaciones de Robotdalen son fabricar robots móviles que brinden servicios (equipos autónomos de carga y minería), diseñar automatizaciones para la industria y desarrollar tecnología para la vida independiente como la fabricación de robots centrada en el cuidado de la salud y los ancianos, un campo donde la iniciativa se ha destacado por crear un nuevo mercado con demanda potencial.

En cuanto a los actores que participan en el SRI sueco impulsado por Robotdalen, puede verse con claridad que cada uno de ellos juega un papel específico y fundamental. Sin embargo, algo que sin duda llama la atención es que cada uno de los sectores involucrados, conforme el SRI se desarrolla, adquiere mayor protagonismo que otros en diferentes etapas. Höglund y Linton (2018), quienes han abordado el caso de Robotdalen analizando su trayectoria durante 10 años (de 2007 a 2016) por medio de entrevistas a gerentes empresariales involucrados, directores y diversos actores de los tres sectores, destacan que inicialmente el sector público, al buscar impulsar las áreas en declive, proporcionó financiamiento, ayudó y asistió a las reuniones anuales de Robotdalen para planificar el futuro.

Conscientes de que la robótica se visualizaba como un área prometedora para la ciudadanía mediante soluciones aplicadas y que también era una oportunidad para impulsar la industria local, los gobiernos locales y regionales entendieron que, para generar innovación, era imperante impulsar a los centros de investigación en las universidades para que cumplieran con las expectativas.

Posteriormente, de 2007 a 2009, los gobiernos suecos, buscando desarrollar y darle difusión al conocimiento y los beneficios sobre la robótica a la industria, comenzaron a priorizar la colaboración con las instituciones académicas, quienes durante esta etapa se convirtieron en el centro de atención del SRI, alentando que los estudiantes participaran con las empresas locales y brindaran propuestas sobre cómo podrían mejorar su desempeño con la robótica. Estas colaboraciones, como es de esperarse, también hicieron posible que los estudiantes obtuvieran mayor experiencia y práctica, aumentando el valor rentable de las instituciones académicas y sus CI. Mientras tanto, estas instituciones, al participar con el sector privado, obtuvieron financiación de Robotdalen para trabajar en proyectos de mayor envergadura. Simultáneamente, difundían el valor de la robótica en la industria para generar demanda aplicando el conocimiento generado y comenzaron a centrarse en formar profesionales que fueran capaces de desarrollar soluciones robóticas en diversas áreas de aplicación, como la automatización y el cuidado de ancianos.

Después, en el periodo 2010-2013, ya una vez priorizado el desarrollo de la robótica como un factor clave para el impulso regional, fue la hélice de la industria quien protagonizó el escenario comercializando productos, adoptando automatizaciones y creando nuevas empresas con diversos fines como la fabricación de componentes, por mencionar algunos.

Asimismo, durante esta etapa de la construcción del SRI, las firmas involucradas comenzaron a otorgar crédito a Robotdalen para desarrollar innovación y apoyar sus procesos de renovación. Para 2013, el esfuerzo en conjunto hizo posible que se crearan 19 productos nuevos y se abrieran 16 empresas. Finalmente, de 2014 a 2016, con una estructura de colaboración sólida y bien cimentada, Robotdalen construyó una red que afianzó la conexión entre empresas, academia y gobierno.

1.5.2. Cuádruple hélice y SRI: materialización de conocimiento

Los ejemplos anteriores de Trentino, en Italia, y Robotdalen, en Suecia, proporcionan evidencia sustancial en cuanto a la colaboración en un Modelo de cuádruple hélice dentro de un SRI funcional. Sin embargo, con respecto al tema que compete al presente trabajo, uno de los desafíos más evidentes para los CECh, en AL es la capitalización de conocimiento. China como potencia económica emergente, es por mucho una alternativa potencial que podría aportar mucho a la región. Sin embargo, los CECh, aunque parecen ser los intermediarios más indicados, poco o nada pueden hacer si no logran que el conocimiento generado sea atractivo para las otras dos hélices regionales o para el gigante asiático. No obstante, en estos casos, los estudios analizados en el apartado anterior vuelven a ofrecer algunas pautas dignas de atención.

Para Kyu et al. (2018), el conocimiento es la base de la innovación. Por lo tanto, es el elemento más importante en un SRI. En este sentido, los CI adscritos a las universidades son instituciones elementales. Sin embargo, el conocimiento aislado de una región, a pesar de ser específico y de gran relevancia, debe ser enriquecido, como en el caso de Trentino, por intercambios internacionales. Construir redes de conocimiento globales, por tal motivo, ha sido de especial relevancia. Al respecto, los autores señalan que, en el SRI de Trentino, los CI no solo se han limitado a generar conocimiento, sino también en buscar que este sea financiado al producir beneficios específicos y significativos. A través de esta medida, diversas instituciones de investigación como CI, universidades y la División de Investigación Científica y Transferencia de Tecnología, han crecido notablemente junto con el SRI en el que participan. Para ello, los CI y las universidades se han convertido en un puente de la mayor relevancia para difundir sus conocimientos al sector privado con miras a la comercialización del conocimiento generado. Durante tales intercambios, los investigadores incluso llegan a ser empleados por las empresas locales a través de contratos de investigación, pero esto no significa que se deslinden de sus respectivos centros de estudio, ya que sus propias instituciones les permiten hacer uso de las instalaciones y laboratorios mientras trabajan para la iniciativa privada, lo cual se reditúa en la institución académica en términos de intercambio de experiencia, práctica y conocimiento aplicado. Al mismo tiempo, estos intercambios permiten a las empresas acceder con facilidad a los resultados de las investigaciones científicas. Adicionalmente, al concluir un contrato de investigación, la empresa participante tiene la opción de contratar al investigador a tiempo completo. En palabras de los mismos autores, “Este círculo virtuoso de innovación colaborativa desarrollado entre los sectores público y privado refuerza el RIS [SRI] de Trentino” (Kyu et al., 2018:52).

La especialización inteligente en el SRI de Trentino también debe tomarse en cuenta, ya que la innovación de productos depende completamente de los conocimientos técnicos generados. Para la industria de la región, esto es particularmente ventajoso, pues muchas empresas, al no ser capaces de producir su propia maquinaria, recurren a los CI. Aunque, por supuesto, esto implica que las instituciones involucradas están al tanto de la tecnología regional y de sus necesidades, así como al nivel de la demanda. Del mismo modo, existen habilidades y competencias que las firmas regionales no pueden adquirir por sí mismas, por lo que solicitan asesorías o consultorías a CI regionales o extranjeros.

No obstante, para que los CI de un sistema regional de innovación sean una hélice que participe activamente en el proceso, deben cultivar un progreso científico apropiado, lo cual en AL sería otro reto para superar, considerando el rezago científico y tecnológico de la región y la GE en las instituciones de investigación, que podría estar más enfocada, desde sus cimientos, a una orientación concentrada en generar conocimientos rentables. Ante esto, McAdam, M. y Debackere, K. (2018) afirman que un progreso científico lineal puede sostenerse únicamente mediante el compromiso de recursos rentables, de manera que el conocimiento generado se integre en la economía y en la cuarta hélice, considerada por muchos autores como la sociedad civil y los usuarios.

En lo relativo a Robotdalen y su SRI en Suecia, Hasche et al (2020) explican que la estrategia Europa 2020, creada por la Unión Europea para garantizar la recuperación económica del continente, advierte que cada SRI debe sustentarse en el conocimiento específico de cada región, pues cada una de estas cuentan con fortalezas y conocimientos exclusivos relacionados con estrategias regionales de innovación. Una vez dicho esto, para los CECh de AL tener conocimientos sobre las últimas tendencias de China podría no ser suficiente si no cuentan con un conocimiento localizado y que concuerde con los intereses del gigante asiático. Empero, los mismos autores declaran que en determinadas redes de relaciones que se han dado en el SRI de Suecia, los actores involucrados no siempre comparten los mismos intereses. Sin embargo, pueden plantear sus propios objetivos. En estos casos, es la creación de valor del conocimiento lo que alienta a los actores a interactuar y buscar nuevos proyectos que cada actor por separado no podría lograr.

Por otra parte, al igual que en Trentino, los estudiantes de los CI involucrados en el SRI de Suecia también colaboran con el sector privado intercambiando experiencias, prácticas y aplicando el conocimiento generado. Dichos vínculos, que se han fortalecido a través del tiempo y gracias a resultados exitosos, han hecho posible que Robotdalen financie proyectos o ideas innovadoras creadas por investigadores de manera individual.

Y así como los CI y las universidades son apenas una hélice dentro de un SRI, el gobierno también puede hacer lo propio para ayudar a capitalizar el conocimiento generado en estas instituciones, incluso cuando la demanda de tal conocimiento es aún incierta. Esto puede observarse claramente en el apartado anterior, cuando los gobiernos regionales y locales involucrados en el SRI de Suecia percibieron el campo de la robótica como una oportunidad

idónea para impulsar a la región y apoyaron a las instituciones académicas para generar más conocimiento y difundirlo entre las empresas de la industria.

1.6. Conclusiones

Como se pudo apreciar, el presente capítulo teórico proporciona información relevante sobre los centros de investigación y algunas de sus características en materia de GE e institucionalización desde sus componentes más fundamentales. En primer lugar, pudo apreciarse que este tipo de organizaciones influyen notablemente en el desarrollo de un país, definiendo su éxito o fracaso económico (Acemoglu y Robinson, 2012), lo cual evidenció la importancia de estudiar sus particularidades. Sin embargo, al analizar con mayor profundidad los procesos de GE correspondientes a los centros de investigación, así como los detalles que los integran y su institucionalización, se descubrió que abordarlos desde una perspectiva exclusivamente económica resultaba insuficiente para comprender sus complejidades, pues existen diversos factores implícitos que involucran relaciones, mecanismos, entornos, sistemas, enfoques y conceptos, cuya investigación requiere ser llevada a cabo a partir de un panorama de estudio mucho más detallado.

Debido a ello, fue necesario empezar por reconocer la situación general de los centros de investigación establecidos tanto en países desarrollados como en América Latina. Para ello, revisando estudios versados en la temática, se demostró que algunos países del primer mundo establecen centros de investigación de vanguardia como producto de una gestión educativa adecuada e institucionalización que les permite una óptima administración de distintas capacidades, tales como liderazgo, recursos humanos, estructuras y estrategias; capital financiero y tecnológico; gestión del conocimiento e información; cultura organizacional, etc. (Yaghoubi, et al., 2017).

Mientras tanto, el proceso de desarrollo científico en América Latina (en el cual obviamente están involucrados los centros de investigación de la región), sufre un notable retraso debido a determinantes socioculturales, limitaciones en los sistemas de producción y escasos rendimientos institucionales (Herrera, 1973). Además, otro hallazgo encontrado fue que la GE y la institucionalización en los centros de investigaciones universitarios posee diferencias muy variadas. Por lo tanto, se advirtió que no existe una fórmula exclusiva que pudiera tomarse como modelo universal, aunque los fundamentos analizados permitieron identificar algunos elementos observables útiles para determinar un marco referencial.

Llevando el conocimiento obtenido al tema del presente análisis, se descubrió que, de los 10 centros de investigación identificados en América Latina, algunos de ellos (como el Cechimex, ubicado en México), están configurados de modo multidisciplinario. Al colocar este tipo de organizaciones bajo una inspección más minuciosa, fue posible descubrir que los centros de investigación que aplican este modelo manejan procesos científicos intrínsecamente ligados a la evolución epistémica del conocimiento, que se da una vez que los investigadores logran construir redes informales que después derivan en lo que Youtie et al. (2006) describen como “colectivos de valor agregado” (CVV), conformados a través de cinco etapas en las que

incluso pueden desarrollar (en algunos casos) nuevos campos científicos y disciplinarios, enriqueciendo el universo de la ciencia.

En este contexto, cabe mencionar que los centros de investigación multidisciplinarios que operan en un marco académico/universitario, poseen sus propias particularidades institucionales, las cuales, para facilitar su estudio, Youtie et al. (2006) dividen en características institucionales (mínimas, articuladoras y de acompañamiento). Esta información, además, resulta valiosa para todas aquellas universidades (dentro y fuera de América Latina) que consideren establecer sus centros de investigación, enfocados incluso en diferentes temáticas convenientes para sus respectivos entornos y contextos.

En cuanto al Cechimex específicamente, sus alcances son producto de los esfuerzos conjuntos surgidos principalmente entre instituciones académicas chinas, mexicanas e internacionales, así como por el intercambio de conocimiento bilateral producido entre estudiantes y académicos chinos en México y viceversa. Estos componentes, de manera aislada, por supuesto, no habrían tenido las fortalezas requeridas para desarrollar estrategias de investigación sostenidas cuyos procesos científicos se extendieran más allá de la publicación de un estudio o la culminación de un solo proyecto. Es decir, a largo plazo. Por lo tanto, se enfatiza que tanto una gestión educativa como una institucionalización exitosa demanda participaciones e interacciones convergentes no solo para obtener beneficios mutuos entre las partes interesadas, sino también recurrentes. Por ende, ambos aspectos necesitan ser examinados con mayor precisión.

Siguiendo este hilo conductor, al continuar estudiando con mayor profundidad el diseño organizacional del Cechimex, que opera bajo una colaboración donde intervienen determinadas instituciones académicas mexicanas y chinas, y que se aludía que coincidía con el Modelo de triple hélice propuesto por Etzkowits y Ledesforff (1997), habitual en algunos centros de investigación, se descubrió que, debido a la falta de relaciones sólidas entre los tres sectores involucrados en ese modelo (público, privado y académico), que sucede con frecuencia en América Latina, el Cechimex se desvía de este modelo, pero muestra peculiaridades propias y dignas de estudio. Entretanto, fue posible comprender que el Modelo de triple en Latinoamérica y su aplicación constituye un desafío que valdría la pena asumir identificando con claridad las áreas de oportunidad y fortalezas que inciden en los CECh establecidos en la región.

Asimismo, se observó que el enfoque de las tres hélices presentaba limitaciones que obstaculizaban la visión de un paisaje más vasto, pues, de inicio, descartaba una cuarta hélice, integrada por el público, representado por los usuarios finales, la sociedad civil, y cuya inclusión es clave, pues “el conocimiento científico es también evaluado por su robustez social y la inclusión que genera” (Yawson, 2009).

Ahondando más en el tema de estudio, la investigación incidió con otro componente que no puede ser ignorado para analizar apropiadamente los alcances de los CECh en países de Latinoamérica: los SRI, concepto planteado por Cooke (1992) que reconoce que el entorno institucional regional influye significativamente para fomentar u obstaculizar el aprendizaje y la innovación. Asimismo, el enfoque de los SRI asume que los factores de proximidad

geográfica, culturales y organizacionales de los actores participantes son críticos para desarrollar capacidades locales.

Una vez identificados ambos conceptos, así como algunas de sus fortalezas y debilidades, se pudo comprobar, mediante la revisión de diferentes estudios que, de manera sinérgica, el concepto de SRI y el Modelo de cuádruple hélice se complementan entre sí, facilitando evaluar, al aplicarse de manera combinada como una herramienta analítica-metodológica, las conexiones existentes entre los actores principales implicados en los CECh establecidos en América Latina (Modelo de cuádruple hélice), mientras que el enfoque de los SRI permite determinar las redes e interacciones que se dan entre dichos actores, revelando las ventajas y desventajas locales que ofrecen a los CECh en sus respectivos entornos.

A la luz de estos hechos, además, se concluyeron tres puntos de convergencia importantes entre el concepto de SRI y el modelo de cuádruple hélice que resultaron de gran utilidad: 1) las relaciones e interacciones entre los actores participantes; 2) guiar los procesos de investigación y las interconexiones a favor de alcanzar la innovación, y 3) el modo de capitalizar el conocimiento. Estos puntos de convergencia, sumados a otros indicadores como las características mínimas, articuladoras y de acompañamiento propuestas por Youtie et al. (2006), permitieron diseñar los instrumentos proyectados para la obtención de datos, como cuestionarios y entrevistas que revelaron con mayor precisión las características institucionales y ventajas de los SRI en los Centros de Estudio sobre China donde se establecen y con los que interactúan como participantes activos de redes profesionales trasnacionales establecidas entre los diferentes países sede de los Centros y China.

CAPÍTULO II. CONTEXTO INTERNACIONAL

2.1. Introducción

La ruta hispanoamericana de la seda china fue una corriente mercantil que se estableció en las últimas dos décadas del siglo XVI y dentro de la cual México se distinguió como pieza clave por su ubicación estratégica (que conectaba tres continentes). La penetración de productos asiáticos a América inició desde 1573, con la llegada del primer galeón de Manila, mejor conocido como la *Nao de China*, al puerto de Acapulco. Los cargamentos de aquellas primeras expediciones fueron introducidos a Sudamérica a través de México, que representó la puerta de entrada. El arribo de tales galeones, además, implicó un especial interés por la plata peruana e involucraba un acuerdo comercial que permitía intercambiar productos orientales entre el puerto de Acapulco y Perú, el cual fue restringido en 1593 por la Corona española, quien al tener el monopolio mercantil y de navegación, temía que el flujo de plata se desviara de regreso al Oriente.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por cerrar el comercio peruano a los productos orientales, este continuó de manera clandestina, incluso desde otras rutas posteriores. Más tarde, a finales de la década de 1630, la Corona española reforzó la prohibición promulgando distintos decretos, entre los que destacaron penas de muerte por contrabando, medidas de registro de productos más estrictas y la limitación del tráfico anual entre Perú y México a solo tres embarcaciones de 300 toneladas cada una (Borah, 1954). No obstante, aun así, el tráfico de mercancías asiáticas siguió su curso en América Latina, pero ahora también impulsado con ayuda de los barcos franceses que llegaron a Cabo de Hornos (entre 1698 y 1725).

La demanda de seda en América surgía principalmente debido a la nula competencia comercial de producción americana y española, así como a sus bajos costos, propiciados en gran parte por las evasiones fiscales. De igual manera, entre muchos otros productos introducidos a América estaban la porcelana y la cerámica, todos ellos elaborados en diferentes calidades para ser adquiridos tanto por las clases privilegiadas como por el sector popular. En este periodo, sucedió también lo que Bonialian (2014) describe como una “occidentalización de lo oriental”, donde los consumidores latinoamericanos comenzaron a demandar a las manufactureras chinas productos del agrado occidental. De este modo, muchos compradores tenían ya en el siglo XVIII la opción de adquirir, por mencionar algunos ejemplos, imitaciones de cerámica de Meissen, Alemania, o de textiles de Inglaterra elaborados en China y a precios inferiores.

Quizás sobra decir que el progresivo crecimiento comercial entre China y América Latina, realizado durante los siglos XVI, XVII y XVIII, siguió extendiéndose con el paso de los años. Hoy en día, es posible encontrar un sinfín de productos procedentes del país asiático en todos los países de la región. Asimismo, el comercio no ha sido más que el punto inicial de muchas otras relaciones que se han diversificado, como podrá verse a continuación.

2.2. Las relaciones políticas AL-China

2.2.1. Diplomacia

En términos conceptuales, la Real Academia de la Lengua Española define la diplomacia como "la rama de la política que se ocupa del estudio de las relaciones internacionales"; sin embargo, también es sinónimo de "cortesía", "habilidad" y "sagacidad". En este contexto, las relaciones diplomáticas conforman los cimientos de vínculos sanos y fructíferos entre las naciones. Hablando de la relación China-AL, cabe resaltar que desde principios del presente siglo se han robustecido los lazos, profundizando cada día más en lo político, comercial, científico, tecnológico, cultural, económico e incluso educativo. Como muestra de ello, el gobierno chino presentó en noviembre de 2008 el *Documento sobre la política china hacia ALC*, mejor conocido como el *Libro Blanco* (*Ministry of Foreign Affairs of PRC*, 2008), donde pueden apreciarse diversas iniciativas enfocadas en esta región, cuya relación se regía exclusivamente por intercambios comerciales. Entre los principales puntos del documento, se destacan, por mencionar los principales, propuestas centradas las áreas política, económica, cultural y social.

Con respecto al aspecto político, dichas iniciativas plantearon establecer intercambios de alto nivel entre comisiones legislativas y partidos políticos e impulsar mecanismos de consulta en asuntos internacionales y con los gobiernos locales. En cuanto al área económica, el documento propuso optimizar los lazos comerciales, así como aumentar la inversión en los sectores agrícola, industrial, energético, turístico y de infraestructura. De igual manera, el gobierno chino expresó un especial deseo por reducir y condonar las deudas contraídas con la RPCh en la región. En lo referente al ámbito cultural y social, el *Libro Blanco* describió los anhelos de China por alcanzar un mayor intercambio cultural en lo deportivo, científico-tecnológico e incluso educativo, así como de cooperación médica y asistencia humanitaria.

Las iniciativas para fortalecer relaciones entre América Latina y el Caribe, además, no solo quedaron plasmadas en el documento mencionado, sino que, en un esfuerzo por ir más allá, tanto China como ALC unieron esfuerzos para participar en algunos instrumentos como el Foro Ministerial, celebrado entre la Comunidad de Estados de América Latina y El Caribe (CELAC) y la República Popular China, en 2015, donde se reunieron en Pekín representantes tanto de los 33 Estados que conforman la región (Tabla 1), como otros líderes de China. Asimismo, lo tratado en dicho foro derivó en una agenda que incluía planeaciones más concretas durante el periodo 2015-2019. Posteriormente, se realizó el Segundo Foro CELAC-China, en 2018, en Chile y, luego, el Tercero en 2021, celebrado vía virtual debido a la pandemia y presidido por México (SRE, 2021).

Y si bien queda claro que estos espacios no pueden considerarse como una respuesta que satisfaga plenamente las expectativas del *Libro Blanco*, publicado en 2008, sí han constituido un avance significativo para lograrlo, sobre todo tomando en cuenta que AL es de gran relevancia estratégica para China, quien no cuenta con muchos de los recursos naturales de esta región, pero donde tiene inversiones en infraestructura y un mercado valioso para colocar sus productos. Esto último se hace patente tomando en cuenta que, a pesar de que la iniciativa Franja y Ruta, clasificada como un instrumento importante para estimular las relaciones bilaterales, fue lanzada en 2013 y no contemplaba en sus inicios a AL, para 2017 el

gobierno chino, a través de la Oficina del Grupo Dirigente de Fomento de la Construcción de la Franja y la Ruta, publicó otro *Libro blanco*, titulado *Construcción conjunta de "La Franja y la Ruta": Concepto, Practica y Contribución de China*, donde le dio explícitamente la bienvenida a la región para sumarse al megaproyecto, que actualmente cuenta con 20 de los 33 países que integran a la CELAC suscritos oficialmente (los cuales serán nombrados más adelante). Adicionalmente, desde 2015 China se destaca como el primer socio comercial de América del Sur (CVEC, 2021a). Reforzando todavía más lo anterior, algunos países de AL han formalizado sus relaciones diplomáticas con China. Entre ellos, Brasil se distinguió como el primero, estableciendo una *alianza estratégica* con la potencia asiática en 1993, que posteriormente, en 2006 y 2009, ascendió a *asociación estratégica*. De igual manera está México, que en 2003 hizo lo propio y elevó esta alianza en 2013 a *Asociación estratégica integral*. Asimismo, puede nombrarse a Chile y Argentina, en 2004. Este último, por cierto, también la elevó a categoría de *integral* en 2015, y finalmente, a Venezuela, en 2005 (Laufer, 2018).

Tabla 1. Países que integran la CELAC

1. Antigua y Barbuda	12. Dominica	23. Panamá
2. Argentina	13. Ecuador	24.- Paraguay
3. Bahamas	14. El Salvador	25.- Perú
4. Barbados	15. Granada	26.- República Dominicana
5. Belice	16. Guatemala	27.- San Cristóbal y Nieves
6. Bolivia	17. Guyana	28. San Vicente y las Granadinas
7. Brasil	18. Haití	29. Santa Lucía
8. Colombia	19. Honduras	30. Surinam
9. Costa Rica	20. Jamaica	31. Trinidad y Tobago
10. Cuba	21. México	32. Uruguay
11. Chile	22. Nicaragua	33. Venezuela

Fuente: elaboración propia, con información de la Cancillería de Colombia: https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/clacs

Adicionalmente, con el fin de hacer un balance referente a los planteamientos tratados en los primeros foros y otras cumbres celebradas entre la comunidad CELAC-China, así como para presentar nuevas propuestas que contribuyeran a mejorar sus relaciones, el gobierno del país asiático publicó en noviembre de 2016 un segundo *Libro Blanco* (Ministry of Foreign Affairs of PRC, 2016), el cual consideró, entre los puntos más significativos, lo siguiente:

En el área política, planteó el intercambio de alto nivel entre órganos legislativos, partidos políticos y gobiernos regionales, enfatizando que este incluyera el intercambio de experiencias de gobernanza, así como el establecimiento de mecanismos intergubernamentales de diálogo y consulta.

En cuanto al ámbito económico-comercial, el gobierno chino propuso mejorar las relaciones comerciales bilaterales y promover el comercio de mercancías típicas y con ventajas, así como los productos de alto valor agregado y de alto contenido tecnológico entre China y los países de ALC. Del mismo modo, planteó fortalecer la cooperación en comercio de servicios y comercio electrónico, y aumentar la inversión en los sectores agrícola, industrial, financiero, tecnológico, espacial y oceanográfico. También buscaba impulsar la cooperación aduanera y entre las cámaras institucionales de promoción de comercio e inversión, al igual que incentivar la capacidad productiva y ofrecer asistencia técnica y económica.

En materia social, el segundo *Libro Blanco* describió la disposición de China para realizar intercambios centrados en ayudar a mejorar la gobernanza social. Del mismo modo, la RPCh propuso cooperar con ALC para proteger el medio ambiente, enfocándose en la reducción de desastres, disminución de pobreza y en contribuir en temas sanitarios.

En lo referente al contexto cultural y humanístico, el documento describió el deseo chino de mejorar el intercambio cultural, deportivo y académico, e incentivar la cooperación en diversos contextos, tales como educación y formación de recursos humanos; de cooperación en prensa, publicación, radio y televisión; turismo, y asuntos consulares.

Finalmente, en el área de coordinación internacional, China planteó promover la profundización del intercambio y la cooperación entre China y ALC en organizaciones internacionales (en particular con la ONU y en otros foros internacionales), así como fortalecer el intercambio en lo concerniente a asuntos internacionales políticos. Por otra parte, también mencionó la intención de impulsar la reforma de la gobernanza económica global e implementar la Agenda 2030 para lograr un desarrollo sostenible. Otro punto importante en esta área consistió en la propuesta de trabajar en conjunto con los países latinoamericanos y del Caribe para construir un sistema de gobernanza de internet multilateral, democrático y transparente.

Como se puede observar, las intenciones de China para con América Latina no se limitan al comercio. De hecho, la diplomacia es apenas la forma oficial en la que el país asiático manifiesta sus deseos de estrechar lazos con las naciones región, los cuales están íntimamente ligados a los intereses de la política exterior china. Para aclarar este punto, es importante señalar que la CELAC no es un organismo gestado desde el interior de la propia región americana. Tampoco cumple cabalmente con las típicas características integradoras económicas y políticas

que son identificables en otros organismos integradores como la Unión Europea, que cuenta con áreas de libre comercio entre los países que la componen, una misma moneda o mercados compartidos. Si bien algunas de estas particularidades integradoras, a excepción de compartir moneda, tienen antecedentes en Latinoamérica, como el Mercado Común del Sur (Mercosur) o el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), estas no involucran oficialmente a todos los países (ni siquiera a la mayoría de los 33 de ellos) al grado de clasificar a la CELAC como un organismo político y económico representativo a nivel regional.

Desde este ángulo, la interacción China-CELAC puede percibirse más que como un espacio donde el país asiático trabaja con una región de manera multilateral y equilibrada, como un espacio de diálogo con marcadas estrategias enfocadas bilateralmente y diseñadas por China para acercarse solamente a algunas naciones de manera asimétrica (Bonilla y Herrera-Vinelli, 2020), pues el gigante asiático pretende, al establecer alianzas o asociaciones con los países latinoamericanos, construir instrumentos de política exterior que le ayuden a expandir su presencia a nivel global. Por lo tanto, la CELAC tiene una estructura institucional fragmentada desde sus cimientos, y para lograr los objetivos presentados en los libros *blancos* a nivel regional, o cuando menos para obtener mayores beneficios regionales de inversión, comercio y financiamiento, primero debería reforzarse e institucionalizarse desde su interior, ya que como supuesto organismo regional, tan solo ha logrado participar en diálogos, pero al haber tanta diversidad en la región y no estar consolidada como una unidad, la CELAC ha sido incapaz de contar con atribuciones mayores.

Por otra parte, tampoco puede negarse que China y Latinoamérica han logrado beneficiarse al estrechar cada vez más sus relaciones, especialmente en el ámbito económico. Mientras que AL cuenta con extensos recursos naturales, la potencia asiática posee ingentes recursos económicos y tecnológicos. No obstante, a pesar de algunos proyectos exitosos alcanzados, sigue prevaleciendo una relación desbalanceada que desfavorece a AL. Si bien la RPCh sabe exactamente a dónde quiere llegar por medio de las alianzas con la CELAC y qué esperar de la región, esta última no tiene objetivos bien definidos. Incluso muchos de sus países carecen de “proyectos nacionales vigentes” adecuadamente estructurados y que coincidan con las metas de ambas partes. En un panorama general, la iniciativa de los foros CELAC-China y la presentación de los libros blancos es un buen inicio, pero la región, de forma desorganizada, no puede esperar que el país asiático solucione sus problemas (Molina y Regalado, 2017).

2.2.2. Cultura

En el subapartado anterior se hizo una descripción general sobre las expectativas políticas de China con respecto a ALC. Entre estas, se nombran los intercambios culturales y educativos como parte de las propuestas. En las propias palabras del *Libro blanco*, presentado en 2016, se planteó, por ejemplo: “Fomentar el intercambio de educación, programas de movilidad y la colaboración interdepartamental e interinstitucional de educación de China y ALC”, así como “motivar la formación de talentos lingüísticos de chino, inglés, español y portugués”, y “aumentar las becas del gobierno chino para los países de ALC”, fomentando activamente el “intercambio y la colaboración en la educación profesional”.

Otro aspecto interesante expresado específicamente en el segundo *Libro Blanco*, es el intercambio académico y de *think tanks* (centros de estudios y análisis), donde el gobierno chino propuso apoyar a estas instituciones académicas con la finalidad de llevar a cabo investigaciones temáticas, intercambios o publicaciones conjuntas.

Por supuesto, estas políticas por parte de China hacia ALC también presentan algunas áreas grises. De acuerdo con Rodríguez y Leiva (2013), implican una estrategia de *soft power*, pues se distinguen por imponer a la región una visión un tanto similar a la estadounidense, que se esfuerza por mostrar al mundo que ese país vela por la seguridad mundial, luchando por la libertad y abatiendo al terrorismo a favor de la democracia, pero desde su propia perspectiva, donde ser americano significa ser estadounidense y todas las demás doctrinas o ideologías están erradas, incitando a pensar que lo "correcto" radica solamente en seguir tales conceptos.

De modo parecido, China, pudiendo retroalimentarse también de las lenguas española y portuguesa que se hablan en AL, así como de su acervo cultural, motivando que estos lenguajes o elementos culturales se aprendan también en sus provincias como parte de un intercambio cultural equilibrado, a través de institutos o colegios especializados establecidos con los recursos que como potencia mundial emergente podría permitirse, se ha centrado en enfocar sus esfuerzos para que sea principalmente Latinoamérica quien adopte en mayor grado su filosofía, caracterizada por el Confusionismo, cuyos principios fundamentales son el respeto a la familia, el cultivo de virtudes, la veneración a los ancianos, la prioridad de una nación antepuesta a los intereses individuales, etc.

Estos valores culturales, ciertamente, podrían tildarse de positivos, pero al no haber un intercambio cultural equilibrado entre China y AL, se distingue una percepción *sinocentrista* en el país asiático, donde América Latina es considerada una región de la que no vale la pena obtener conocimientos culturales. Como ejemplo de lo anterior, basta ver que, en el segundo *Libro Blanco*, presentado en 2016, se habla de "seguir impulsando la construcción y el desarrollo de Institutos Confucio y Aulas Confucio", los cuales promueven el aprendizaje de las lenguas chinas y la cultura china. Estos centros y aulas, por si fuera poco, se han extendido a lo largo y ancho de AL. En 2013, ya había 25 Institutos Confucio y 10 Aulas Confucio repartidos en 12 países. De estos, Perú dominaba la lista con 5, seguido de México y Brasil, con 4 y 3, respectivamente (Rodríguez y Leyva, 2013). Y si bien las políticas chinas referentes a ALC en materia de cultura hablan de fomentar el intercambio de educación y mencionan fomentar el intercambio educativo, no enfatizan por igual el deseo de impulsar institutos o aulas donde se estudien las lenguas y culturas latinoamericanas.

Shuangrong, et al. (2018), en este sentido, hacen una analogía muy acertada al expresar que para que existiera un intercambio equitativo entre China y AL, ambas partes deberían nutrirse por igual, justo como en aquella época donde la *Nao de China* llevaba seda, porcelana y otras mercancías a América, pero transportaba de regreso al país asiático, maíz, tomate, cacahuate, chile y papa, enriqueciendo el comercio de productos chinos y ayudando, en su momento, a eliminar el hambre.

2.3. Las relaciones económicas China-AL

2.3.1. Comercio

Más allá de las primeras relaciones comerciales entre la República Popular China y AL, cuando la *Nao de China* hacía sus primeras expediciones, aventurándose durante meses para atravesar diversos océanos, y que pueden estudiarse a través de un exquisito trasfondo histórico, el surgimiento actual de China como una de las primeras potencias económicas, así como su proceso de inserción a la globalización, también ha tenido elementos que merecen su análisis en América Latina.

Hoy en día, AL se ha posicionado como el cuarto socio comercial más importante de China, desplazando en 2012 a países como Corea y Alemania, y superado solo por Estados Unidos, Hong Kong y Japón. Sin embargo, aunque estos avances en términos de relaciones comerciales han beneficiado a ambas facciones, de acuerdo con el especialista Dussel Peters (2015b) existe un factor que no puede omitirse: la brecha tecnológica entre las exportaciones e importaciones.

Mientras que desde 2006 las exportaciones tecnológicas de nivel medio y alto de China hacia AL constituyeron más de 60 por ciento del total de exportaciones, las importaciones al gigante asiático disminuyeron más de 7 por ciento de 2002 a 2011. Esta balanza que favorece a China, además, pone en evidencia que AL importa la mayor parte de su tecnología de China, mientras que sus exportaciones tienen poco valor agregado y tecnológico. Por otra parte, Dussel Peters también señala que según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), China representó en 2010 la segunda fuente de inversión extranjera directa (IED) para la región.

Por supuesto, también hay que agregar que los países de América Latina se han convertido en importantes proveedores de materias primas para China, contribuyendo a satisfacer sus necesidades alimentarias, energéticas y de materiales para sus proyectos urbanos y de construcción. Además, el país asiático de igual manera ha encontrado en AL un sólido mercado para sus productos manufactureros. Tan solo en 13 años, el comercio entre ambas partes se incrementó 26 por ciento anualmente, pasando de 15.765 mdd en 2001, a 277.175 mdd para 2014. De continuar este incremento, el Fondo Monetario Internacional (FMI) sugiere que el comercio entre AL y el gigante asiático podría alcanzar la considerable cifra de 500 mmdd en 2024.

Asimismo, investigando a mayor profundidad las importaciones adquiridas por los países latinoamericanos y del Caribe procedentes de China, se destaca que en 2014 México compró 37% del total de importaciones, mientras que Brasil adquirió el 21% y Colombia el 8 %. En último lugar, está Trinidad y Tobago, que apenas alcanzó 0.20% (Pérez y Castro, 2017).

Con respecto a las exportaciones de AL hacia China en 2014, Pérez y Castro (2017), afirman que Brasil lideró la lista, abrazando 42% del total de exportaciones, Chile 19% y Venezuela 12%. En último lugar se sitúa El Salvador, con 0.01%. México, por su parte, abarcó

tan solo el 6%. De entre todas estas exportaciones, a su vez, la mayor parte estuvo compuesta por materias primas; sobre todo productos agrícolas, mineros e hidrocarburos.

Asimismo, Arévalo y Marzábal (2019) mencionan un fenómeno interesante en el ámbito comercial entre China y AL, al que llaman "comercio intraindustrial" (CIIN), el cual rompe con los estereotipos tradicionales en los que la potencia asiática exporta principalmente tecnología de nivel medio y alto y productos manufactureros, y AL hace lo propio con materias primas. El CIIN, básicamente, es un tipo de comercio que obedece un patrón de "especialización" en el cual los intercambios comerciales van enfocados a industrias y sectores específicos.

Cabe resaltar que en esta corriente comercial participan solamente algunos países de la región que tienen tratados de libre comercio como Chile (firmado en 2006). Costa Rica y Perú (en 2011), y México, quien, a pesar de no tenerlos de manera explícita, se ha convertido en el primer país latinoamericano exportador de productos manufactureros y, con ello, en "parte importante de la fábrica mundial". Los productos que México exporta concernientes al modelo de comercio CIIN son principalmente aparatos, material eléctrico, automóviles, maquinaria y equipos mecánicos, los cuales no solo están dirigidos al gigante asiático, sino también a Estados Unidos, su principal socio comercial, el cual, a pesar de conservar aún su lugar privilegiado, ha perdido importancia gradualmente frente a China.

En lo referente a Costa Rica, Perú y Chile, este último se distingue por ser el productor número uno de cobre y China por ser su cliente principal. Posteriormente está Perú, exportando suministros de materiales metálicos, y Costa Rica, que sobresale por venderle al país asiático productos electrónicos vinculados a la tecnología Intel (Arévalo y Marzábal, 2019).

Independientemente del tipo de producto, la clase de intercambio comercial o qué tanto favorezca la balanza comercial a alguna de las dos partes involucradas (considerando a toda la región de AL como una de ellas), es evidente que existe una relación que ha desarrollado no solo conveniencias mutuas, sino también dependencias. Sin embargo, no todos los países de la región parecen gozar de los beneficios, sino únicamente los más desarrollados.

2.3.2. Oportunidades y desafíos comerciales

Además de lo anterior, habría que considerar que actualmente la crisis de COVID-19 está ejerciendo un fuerte impacto económico en América Latina. De acuerdo con López y Suárez (2020), entre enero y mayo de 2020, las exportaciones en esta región disminuyeron significativamente, incluso aquellas dirigidas hacia Estados Unidos, las cuales cayeron -22.2 por ciento. No obstante, las exportaciones hacia China, en comparación, tuvieron apenas un pequeño declive de -1.2 por ciento. Esto ponen en evidencia que China es la primera potencia que ha logrado recuperarse de la pandemia. Por tal motivo, para corregir el rumbo económico provocado por esa crisis, América Latina haría bien en fortalecer aún más las relaciones comerciales con China para apaciguar incluso los efectos posteriores.

Lo anterior, además, no es rigurosamente una oportunidad que puede ser aprovechada exclusivamente en AL, ni está impulsada únicamente por la pandemia, sino que también es un desafío, particularmente considerando la globalización, donde muchos países (incluso Estados Unidos) y en todos los continentes, pueden participar, pues China es un motor de crecimiento mundial que en 2019 contó con un PIB de 14 mmdd (López y Suárez, 2020). No obstante, el gigante asiático se ha ido posicionando como uno de los más importantes socios comerciales de AL, ocupando el segundo lugar en 2012, lo cual evidencia la existencia de avances comerciales notables. En consecuencia, López y Suárez hacen algunas proposiciones interesantes para que AL mejore las relaciones comerciales con China. En primer lugar, perciben conveniente que cada país latinoamericano diseñe y establezca estrategias integrales enfocadas a China y que estas impliquen planificación, promoción y, sobre todo, disminución de riesgos. Dichas estrategias, por otra parte, deben ayudar a entender y responder de modo más eficiente a la progresiva expansión china, empatizando con sus intereses, pero sin descuidar sus prioridades nacionales.

En segundo lugar, López y Suárez señalan la importancia de que los países de AL identifiquen plenamente los productos potenciales para el mercado chino, aunque la diversificación podría significar un reto exponencial, dada la competencia local y extranjera previamente establecida; la diferencia de hábitos de compras y consumo; las barreras idiomáticas y culturales, y la falta de redes. Por supuesto, esto puede sobrellevarse, en gran parte, con un esfuerzo conjunto centrado en comprender al gigante asiático, involucrando instituciones académicas, gubernamentales y privadas. Independientemente, entre los mercados potenciales sugeridos, está el sector de alimentos y bebidas, dada la creciente demanda china por alimentos frescos y de alta calidad como aguacate, mora, frambuesa, nueces, uvas, cereales, carne de res y cerdo, entre otros. Dicha demanda, para López y Suárez, está motivada, tanto por el incremento del poder adquisitivo chino, como por la imperante seguridad alimentaria china, la cual conlleva también requisitos fitosanitarios más estrictos.

De igual modo, otro mercado potencial, que va acorde con la corriente de comercio intraindustrial (CIIN), señalada por Arévalo y Marzábal (2019), es el de productos de mayor valor agregado y de mayor contenido tecnológico (herramientas controladas de alta gama; maquinaria especializada; equipos o instrumentos ferroviarios o aeroespaciales; materiales y equipos de biomedicina, entre otros). Si bien algunos de estos productos ya son exportados de cierta manera entre China y AL, la región, si se vuelve más competitiva, podría insertarse no solo en el mercado chino, sino también en el mundial (López y Suárez, 2020).

Continuando con las propuestas mencionadas, fortalecer el comercio electrónico es crucial para AL en sus relaciones comerciales con China, país donde existen grandes y populares plataformas como Alibaba, así como muchos otros mayoristas y minoristas que operan digitalmente, vendiendo un sinfín de artículos muy diversos para consumo chino. En este sentido, Tmall.com, perteneciente a Alibaba Group, cuenta con plataformas virtuales inclusivas para países extranjeros. Consecuentemente, AL, tal y como lo hizo México en 2017, que firmó un acuerdo de entendimiento mutuo con Alibaba Group para facilitar el acceso de algunas empresas a la plataforma, así como para capacitar a emprendedores y compartir conocimiento y experiencia, el resto de los países de AL, haciendo lo mismo, aumentarían las exportaciones con la potencia asiática.

En lo referente al sector público latinoamericano, los gobiernos y cámaras de comercio podrían establecer acuerdos con importadores chinos, distribuidores o compradores, o bien promover acuerdos de cooperación agroalimentarios con organizaciones como con la China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation (COFCO Corporation), empresa líder de alimentos en China, o con la emblemática marca china de alimentos y bebidas Joyvio Group. Ambas compañías, además de adquirir productos a gran volumen, poseen invaluable experiencia. Aunque esto implicaría, nuevamente, trascender requisitos fitosanitarios estrictos.

El sector privado, claro está, también puede hacer lo propio. Las empresas que son proveedores potenciales deberían pensar en involucrarse y apoyar actividades organizadas por las instituciones públicas, participando en foros o reuniones, eventos que aun en tiempos de pandemia pueden realizarse de manera virtual. Específicamente, la industria agroalimentaria de AL, atractiva y con gran potencial para China, podría en estos encuentros comenzar a crear redes para compartir información y, sobre todo, dar a conocer sus productos, lo cual también ayudaría a despejar las dudas chinas de que muchos productos latinoamericanos podrían no ser de la calidad requerida. Siguiendo esta propuesta, el desafío de AL consistiría en llevar a cabo actividades de promoción puntuales, al igual que campañas de sensibilización y marketing localizadas, aumentando su presencia en ferias y eventos como los señalados anteriormente. En pocas palabras, AL necesita acentuar su competitividad a través de la sinergia entre políticas públicas de apoyo y el impulso del sector privado para fortalecer las relaciones comerciales con China. Finalmente, estas medidas (que llevan décadas de rezago), de acuerdo con López y Suárez (2020), no pueden esperar más debido a la crisis provocada por la pandemia.

2.3.3. La inversión directa de China

Otra de las evidencias que indican que China se esfuerza por mantener su posición como una potencia global y que puede traducirse como una ventaja sustancial entre las relaciones sino-latinoamericanas, son sus montos de inversión en la región, cuya importancia se hace patente considerando que, en 2022, se destacó como el quinto país industrializado con mayores montos de IED hacia el extranjero (OCDE, 2022b). Asimismo, el potencial de la economía china en AL es fácilmente perceptible por medio de los proyectos de infraestructura chinos enfocados hacia la modernización de la legendaria Ruta de la Seda en el marco de la iniciativa Franja y Ruta y la expansión internacional de sus multinacionales, las cuales cada día tienen más presencia a nivel global. Para ilustrar el crecimiento de estas firmas, por ejemplo, la revista *Fortune* (2021), al publicar su famosa FG500, expuso al mundo en ese año que China sorprendentemente protagonizó esta lista por segundo año consecutivo con más empresas que Estados Unidos (143 contra 122).

Entre dichas corporaciones, además, los sectores con mayor desempeño en comparación con años anteriores fueron los de fabricación avanzada y movilidad; de tecnología media y comunicaciones (TMT), y de servicios financieros (Murray y Meyer, 2020). El aumento de estas empresas, adicionalmente, es un indudable indicador de que están escalando peldaños en las cadenas de valor globales. Asimismo, las capacidades competitivas que impulsan su traslado hacia otros países, motivadas por las actuales brechas geopolíticas y el

bloqueo tecnológico impuesto por Estados Unidos, ha contribuido a que su expansión internacional se considere una tendencia (EY, 2020).

Una vez dicho esto, la expansión internacional de las multinacionales chinas, junto con las inversiones que las acompañan, debido a la crisis económica que ha causado la pandemia de COVID-19, ha despertado también una feroz competencia entre diversos países no solamente en América Latina, sino también en otras regiones, lo cual conlleva importantes desafíos que no pueden pasar desapercibidos y ante los cuales AL tiene valiosas lecciones por aprender. En 2020, por ejemplo, los países en vías de desarrollo concentraron alrededor de 70% de la inversión global, a diferencia de las naciones de primer mundo, cuyo porcentaje decreció significativamente de 57.66% a 30% en el periodo 2015-2020 (Dussel Peters, 2021). Como es de suponer, esto no significa que América Latina sea la panacea en cuanto a recepción de inversiones chinas, pues otros países subdesarrollados como Vietnam, Tailandia, Indonesia o Tailandia, por mencionar los más visibles, también son candidatos potenciales para recibir inversiones del gigante asiático al ofrecer bajos costos de operación para las firmas chinas, especialmente en la industria de la manufactura.

No obstante, en este punto se reitera que las ríspidas diferencias entre Estados Unidos y la potencia asiática, aunados a otros factores cruciales, están favoreciendo significativamente al territorio latinoamericano. Como prueba de esto, la consultora PwC reveló recientemente que para mitigar los efectos de la pandemia por COVID-19, así como reajustar su producción y reestablecer las cadenas de suministro globales, las firmas de manufactura establecidas en China están planteando seriamente reubicarse en el extranjero. Y si bien los países asiáticos mencionados anteriormente son prometedores por sus bajos costos de mano de obra y producción, establecer sus operaciones en países latinoamericanos como México podría disminuir sus gastos hasta un 24%. Aunado a esto, la entrada de las empresas manufactureras chinas a la nación latinoamericana proporciona una doble oportunidad, pues gracias al Tratado de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) pueden consolidar su presencia en estos dos últimos mercados norteamericanos de gran relevancia internacional, además de contar con la opción de expandirse desde México hacia otros países de AL (PwC, 2019).

En este mismo escenario, hay que considerar que la entrada, salida y reinserción de las multinacionales chinas en el extranjero se ha distinguido como una fortaleza que les permite mejorar notablemente sus capacidades de innovación y ejercer una importante influencia en las cadenas de valor globales (He et al., 2017). De esta manera, el traslado de sus operaciones, así como su desacoplamiento (provocado por los riegos geopolíticos y el bloqueo tecnológico) y posterior reinserción a través de otras regiones o países alternativos, ha contribuido a que estas empresas sigan teniendo participación en los mercados donde sus productos o servicios se han prohibido.

Por otra parte, habría que considerar la trayectoria de las inversiones chinas en ALC durante los últimos años. En 2016, por ejemplo, la proporción de estas inversiones aumentó considerablemente un 115.9% en relación a 2015, alcanzando un monto de 27.2 mmdd. Empero, su distribución en la región fue (y sigue siendo hasta el día de hoy), ciertamente, desbalanceada, pues de las más de 2,000 empresas establecidas en la región durante 2016 (que representaban el 5.5% de las corporaciones chinas fuera de sus fronteras), la mayoría estuvieron

concentradas en las Islas Vírgenes Británicas, las Islas Caimán, Brasil, Chile, Perú y México (Song, 2019:19).

Entretanto, al igual que en el ámbito comercial, los países más desarrollados de América Latina son los que tienen mayores probabilidades de convertirse en receptores de inversiones chinas. En 2017, Colombia Perú y México fueron quienes ocuparon los primeros lugares (Dussel Peters, 2021). Posteriormente, en 2018, las naciones que más proporción de inversión china tuvieron fueron Brasil, Chile Perú y México, aunque también Argentina jugó un papel importante. En ese mismo año, por otro lado, la inversión china en AL se concentró en tres actividades primordiales. La primera de ellas, materias primas, impulsó la creación de 35.99% de los empleos totales por inversión china, mientras que la fabricación y los servicios constituyeron (de 2010 a 2018), respectivamente, 36.21% y 34.88%. Durante el período 2000-2018, además, se registraron cuatro casos en América Latina donde las inversiones chinas generaron 2,500 puestos de trabajo en toda la región (Dussel Peters, 2019). Sin embargo, otros informes indican que en 2020 el número total de puestos trabajo producidos por estas inversiones ascendió a 173,000, cifra que demostró un incremento notable de 357.7% en comparación con 2019 (Dussel Peters, 2021).

Otro punto que debe tomarse en cuenta para entender el comportamiento de la inversión china es la participación del sector público chino, quien incluso dicta qué sectores o industrias pueden ser elegibles para operar fuera del país y apoya a las empresas implicadas en consecuencia, sean estas privadas o públicas. Y a pesar de que las transacciones por inversiones de 2000 a 2018 han registrado una inclinación cada vez mayor hacia las empresas privadas, el monto destinado a las transacciones de las firmas públicas es más sustancial, pues en este mismo periodo el monto por transacción fue de 538 mdd para las empresas públicas, y solo de 149 mdd para las privadas (Dussel Peters, 2019:114-117).

Entre estas y otras características sobre la inversión china que merecen atención, están algunos resultados que revela la edición del *Monitor de la OFDI china en América Latina y el Caribe 2021*, el cual señala que la pandemia ha demostrado que determinados sectores son más atractivos que otros para las inversiones chinas, mientras que algunos de ellos que representaban un fuerte interés por parte de China antes de la crisis han sido desplazados. Al respecto, los sectores como el litio y las industrias extractivas relacionadas con la fabricación de baterías eléctricas para vehículos están protagonizando el escenario. En contraste, los sectores como el automotriz, de electrónica, alimentos y bebidas, y bienes raíces, han perdido ventaja. También se espera que la IED china en AL en materia de turismo y transporte se reduzca un 50% (Dussel Peters, 2021: 2).

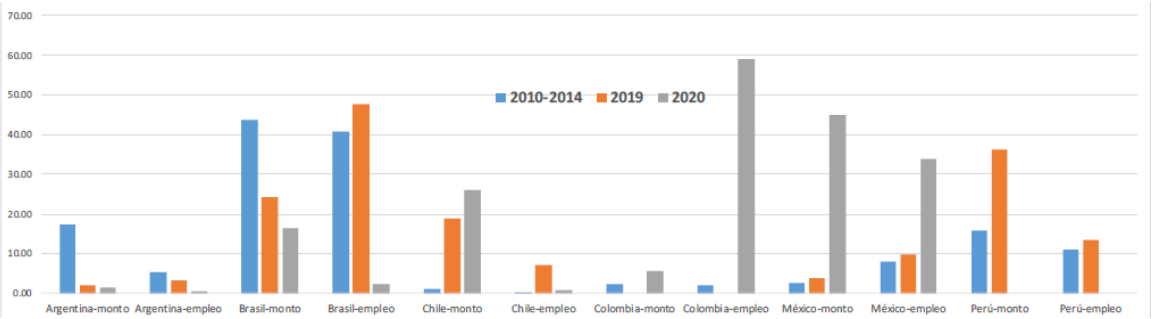
Como puede observarse, la crisis de salud sanitaria modificó la trayectoria de la IED. Sin embargo, la búsqueda de una rápida recuperación también representa una valiosa oportunidad para AL —impulsada por ciertas ventajas adicionales—, puesto que sus beneficios no solamente se traducen en generación de empleo, sino que de igual modo podrían favorecer el reeestablecimiento de las cadenas de siministro globales, equilibrando la balanza durante y después de la pandemia, al tiempo que puede reestablecer diversas fuentes de ingresos tanto para China como para los países receptores. De igual manera, se ha visto que algunas empresas que ya se han establecido en la región, consolidan relaciones con otras

empresas y negocios locales para obtener recursos y/o contratar servicios que no pueden encontrar en su país de origen o que les es más conveniente obtener en los entornos extranjeros locales.

Aunado a esto, el *Monitor* revela que, en el periodo 2015-2019, 57.66% de la IED global se concentró en los países industrializados, y tan solo 39.57% en naciones subdesarrolladas. Sin embargo, en 2020 los Estados en vías de desarrollo recibieron aproximadamente el 70% de esta misma IED global. Como ejemplo de ello, el documento también señala que, desde 2017 y específicamente en AL, Chile, Colombia, México y Perú se destacaron como los principales receptores de inversión china, mientras que, de 2010 a 2014, Argentina y Brasil, que representaban 61.17% del total de inversiones chinas a nivel regional, y 46.02% del empleo generado por estas, sufrieron un déficit, cayendo al 17.61% y 3.01%, respectivamente, en 2020 (Grafica 1).

Además, la inversión china en ALC en 2020, apenas abarcó 9.77% de la IED total regional, lo cual sigue siendo un porcentaje mínimo, pero prometedor, considerando que el flujo de estas inversiones ha mostrado una una tendencia al alza de 2000 a 2020. No obstante, estas ventajas potenciales para la región, con los respectivos beneficios que conllevan en materia de generación de impuestos y empleo, no implican (incluso en los pocos países receptores principales de la región) que el camino para aprovecharlas adecuadamente e intensificarlas, esté libre de retos.

Gráfica 1. Principales países receptores por monto y empleo generado (2010-2020) (porcentaje sobre el total en ALC)



Fuente: Monitor de la OFDI China en ALC 2021: https://www.redalc-china.org/monitor/index.php?option=com_content&view=article&id=437

2.3.4. América Latina y la inversión china: retos y oportunidades

Para Dussel Peters (2019a), los principales obstáculos que han reportado las empresas chinas al establecerse en América Latina son los problemas como garantizar la seguridad, así como los requerimientos políticos y normativos, aunque también están las obvias diferencias culturales y la falta de comprensión de los hábitos y cultura locales.

Ante esto, López y Suárez (2020) sugieren que para América Latina es imperante la necesidad de establecer un plan estratégico que fomente una mejor comprensión de la cultura china, así como del comportamiento de su gobierno y sus empresas estatales y privadas. Por supuesto, los CECh establecidos en la región podrían ser de gran ayuda para satisfacer estos propósitos, aunque esto plantea el desafío de llevar el conocimiento generado a través de una adecuada gestión educativa y materializarlo a través de los canales apropiados.

En lo relacionado a la captación de nuevos inversores chinos en AL, los autores explican que es indispensable que América Latina se esfuerce por ofrecer atractivos incentivos en cuanto a seguridad y mitigación de riesgos. De esta manera los inversores podrían sentirse más cómodos al aventurarse y establecer operaciones en una región desconocida. Para los gobiernos y empresas latinoamericanas, en este sentido, es importante identificar empresas chinas líderes en los sectores más atractivos de acuerdo a las tendencias vigentes y con base a investigaciones previas realizadas por organismos públicos y privados. Además, deberían considerar que a los inversores chinos no solo les atrae reubicar sus operaciones, ya que también buscan explorar la posibilidad de abrir empresas conjuntas y consolidar asociaciones o franquicias con organizaciones locales, interés que se deriva de la necesidad de obtener conocimientos locales y construir redes que contribuyan a la culminación de proyectos exitosos.

Específicamente en el sector manufacturero, que como ya se mencionó, cuenta con un gran potencial en la actualidad, López y Suárez recomiendan consultar las bases de datos de mercancías que pasan hacia Estados Unidos y otras aduanas internacionales cuyos países son exigentes con los controles de calidad. Esto con el propósito de identificar fabricantes chinos calificados. Dicha búsqueda, por otra parte, podría favorecer especialmente a AL dadas las tensiones entre China y Estados Unidos y la crisis por COVID-19, que han provocado una escasez mundial de bienes críticos, obligando a gobiernos y empresas a recurrir y buscar cadenas de suministro más cercanas, que a la vez reducirían los costos y plazos de entrega. En este punto, países de AL como México poseen una ventaja especial. Además de su cercanía con la potencia norteamericana y el T-MEC establecido entre este país y Canadá, se ha descubierto que si México y China llegaran a consolidar relaciones de doble abastecimiento podrían generarse ahorros desde 5 hasta 20%. Por si fuera poco, México posee un menor porcentaje en cuanto a inflación de salarios manufactureros. En 2019, el propio gigante asiático representó un 8.30% y Malasia un 7.53% . Entretanto, México sobresalió con un 4.07% (PWC, 2019).

Sin embargo, realizar propuestas verdaderamente competitivas en términos de atraer inversión china para sectores como la manufactura u otros, implica ir más allá de buscar una simple reubicación geográfica por parte de las empresas chinas hacia América Latina y disminuir costos de producción, de logística, aranceles de importación y allanar el terreno que conduzca a estas opoeraciones a mercados nuevos o con demanda previa. Para tal efecto, los gobiernos y sectores privados podrían estrechar lazos y establecer colaboraciones con multinacionales, instituciones financieras y organizaciones de consultoría, quienes, dados sus alcances globales, pueden contribuir a identificar y dar origen a nuevas inversiones.

De igual modo, los actores interesados en atraer inversiones chinas a AL harían bien en presentarse, ya sea física o virtualmente, a eventos como foros que estimulen la inversión y el comercio, al mismo tiempo que organizar los propios en sus respectivos países. Obviamente, como se describió en el apartado de diplomacia, eventos similares ya se han dado en la región. pero quizás sería conveniente aumentar la cantidad y el aforo de los mismos, así como sus alcances.

Finalmente, la mayoría de las recomendaciones anteriores pueden aplicarse en los países menos desarrollados de América Latina, sobre todo considerando que son los menores receptores de inversión china, ya que no por eso necesariamente tienen que ser una fuente poco atractiva, sobre todo sabiendo de antemano que la región es rica en recursos indispensables para el gigante asiático. Independientemente de este hecho, además, todos los países de AL, junto con los actores, sectores, industrias y organizaciones involucrados, deben esforzarse por comprender mejor a China, puesto que el proceso para recibir sus inversiones implica la construcción de relaciones sólidas, de confianza y exigen tiempo y recursos. Por supuesto, los beneficios podrían superar con creces el esfuerzo realizado, especialmente en tiempos de crisis como los que se viven el día de hoy.

2.3.5. Proyectos de Infraestructura

Estudiar en la actualidad la capacidad de la infraestructura china alrededor del mundo no sería de mucho provecho sin mencionar una de las aspiraciones más ambiciosas de este país: la iniciativa Franja y Ruta (FyR), proyecto mediante el cual busca modernizar y reafirmar su presencia a través de la legendaria Ruta de la Seda, estableciendo un gigantesco conglomerado de proyectos de infraestructura en Europa, Asia, América y África, teniendo como metas principales estimular el comercio, mejorar la conectividad y alentar el desarrollo económico entre los países que decidan integrarse.

América Latina, desde luego, figura como una pieza clave en esta iniciativa. El interés por China para mantenerse como una potencia mundial en el marco de la Franja y Ruta (FyR) es tal, que durante el II Foro CELAC-China, celebrado en 2018 en Chile, Wang Yi, ministro de Relaciones Exteriores, extendió una invitación formal a los 33 países que conforman la región (véase Tabla 1).

Asimismo, el proyecto Franja y Ruta, que ha venido gestándose desde 2013, con un presupuesto inicial de 40 mmdd, ha adquirido cada día matices más explícitos, pues además de participar en él instituciones chinas de gran relevancia como la Administración Estatal de Divisas, la China Investment Corporation, el Export-Import Bank of China y el China Development Bank, ha sido incluido en la Constitución de la potencia asiática, lo cual ha llevado, hasta 2022, a que 20 países de ALC firmen acuerdos (Mapa 1), a los cuales se les conoce como “memorandos de entendimiento” (MDE). Este número de MDE, además, podría ser mayor de no ser porque la pandemia de COVID-19 ha reducido el ritmo de la iniciativa y limitado sus objetivos planteados a corto y largo plazo, provocando que algunos de los otros 13 países restantes inscritos en la CELAC, con posibles intenciones de inscribirse al proyecto, pospongan su decisión (Koop, 2020).

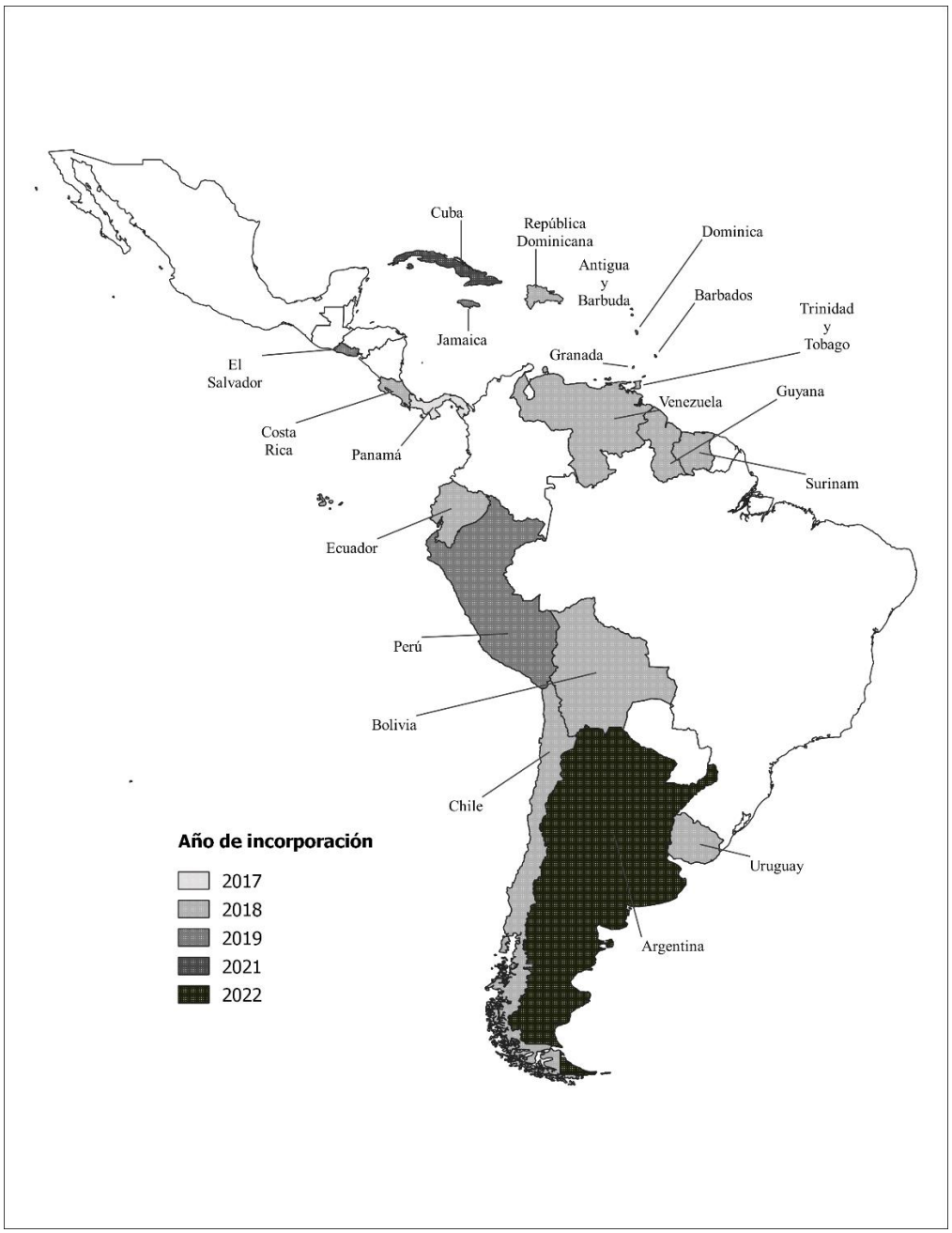
En este contexto, cabe resaltar que algunos países cuya participación era mínima o nula en otras relaciones imprescindibles con China anteriormente descritas, ya han firmado MDE para inscribirse en la FyR, lo cual resulta particularmente interesante, pues México y Brasil, que tienen un mayor potencial en términos de comercio o recepción de inversiones chinas, no han firmado acuerdos explícitos como los MDE para inscribirse formalmente. A la inversa, algunos Estados que no figuran como importantes actores en comercio y recepción de inversiones chinas, ahora aparecen como participantes activos de manera explícita en la FyR a través de los MDE, tales como Trinidad y Tobago o Surinam, entre otros (Mapa 1). Sin embargo, la ausencia de MDE no quiere decir, como se verá más adelante, que otros países como México y Brasil carezcan de la planeación de proyectos de infraestructura vinculados a la FyR.

De igual manera, vale la pena mencionar que la iniciativa Franja y Ruta cuenta con algunos incentivos atractivos para los países de América Latina, como el Fondo de la Ruta de la Seda los países de la Franja y la Ruta, a través del cual, de acuerdo con Ramírez (2020), aquellas naciones interesadas pueden gozar de una cooperación internacional para industrializarse o mejorar sus capacidades industriales, de equipo u obtener conocimientos provenientes de la experiencia china. No obstante, el autor explica que hasta ahora ningún país de ALC ha solicitado el apoyo de este fondo o de alguno de sus mecanismos de industrialización.

Esto pudiera deberse en gran parte a que los proyectos de infraestructura chinos en general van más allá de la mera construcción y pueden involucrar servicios de monitoreo, mantenimiento, el propio funcionamiento del servicio y/o incluso servicios al consumidor, entre otros (Dussel Peters, 2020). Por tanto, aunque prometen impulsar el desarrollo económico y social del país receptor, de igual manera pueden producir deudas difíciles de pagar y /o relaciones de dependencia. Solicitar un Fondo como el mencionado en el párrafo anterior, por ende, podría conllevar riesgos similares pues, además la iniciativa FyR no es una prioridad diseñada por el gobierno chino para construir infraestructura, sino que es también una clara estrategia para reafirmar su poderío y extender su influencia global. Como muestra de lo anterior, tan solo en 2019 el gigante asiático ya había establecido, en el marco de la FyR, 197 acuerdos firmados con 137 países y alrededor de 30 organizaciones en Europa, África, ALC y el Pacífico Sur, (Ramírez, 2020).

Específicamente en ALC, describir todos los proyectos de infraestructura planeados sería demasiado extenso e inadecuado para la presente tesis. Sin embargo, para dar un contexto adecuado con respecto a la FyR, resulta conveniente mencionar algunos de ellos, para lo cual Ramírez (2020) nos vuelve a proporcionar datos sustanciales. En Bolivia, por ejemplo, se contempla construir el Tren Bioceánico, que servirá de puente entre el Océano Atlántico y el Pacífico, así como un puerto que facilite la entrada a la hidro vía Paraguay-Paraná y que permita el acceso al Atlántico. Del mismo modo, por medio de la FyR se pretende erigir un *hub* aeroportuario que conecte a Sudamérica con otras regiones y continentes.

Mapa 1. Año de incorporación de países de ALC que han firmado un MDE en la iniciativa FyR



Fuente: elaboración propia, con información de GFDC (2022).

En Ecuador, quien ya firmó su respectivo MDE en 2018, se tiene planeado construir el aeropuerto de Manta, cuyo flujo de pasajeros proyectado será de 115,000 anuales. En Perú, mientras tanto, se espera impulsar los sectores mineros de telecomunicaciones y construcción de infraestructuras, así como realizar obras de expansión de minería y ampliar el proyecto

cuprífero (que contiene cobre) a través de la minera estatal china Shadong Gold Group, con una inversión de 1,300 mdd. El proyecto, además, generará 9,000 empleos directos e indirectos.

En Trinidad y Tobago, se ha considerado instalar un dique seco con una inversión de 500 mdd en la ciudad de La Brea, a través de la colaboración entre la empresa local Corporación Nacional de Desarrollo de Infraestructura (NIDCO, por sus siglas en inglés), y China Harbour Engineering Corporation Co Ltd. (CHEC). Asimismo, se evalúa la construcción de un parque tecnológico en Phoenix Park con una inversión de 104 mdd emitida por el Export-Import Bank of China. La obra será realizada por medio de la empresa estatal Evolving Technologies and Enterprise Development Company (eTecK), y la corporación china Beijing Construction and Engineering Group,

Además de los países expresados en los párrafos anteriores —quienes han firmado MDE con China—, existen otros que a pesar de que no han aceptado tales acuerdos, también contemplan planes de construcción con China en el marco de la FyR. Sin embargo, antes de describir algunos de ellos, es indispensable señalar que, si bien los proyectos de infraestructura chinos han sido estudiados bajo la lupa desde diversas perspectivas, no abordan debidamente a las empresas involucradas y sus particularidades, lo cual ha impedido incluso la culminación de proyectos bastante prometedores. Por ende, al considerar la colaboración con China en términos de construcción de infraestructura, se recomienda a los países de ALC, al igual que a otros ubicados en otros continentes y regiones, además de leer las letras pequeñas de los contratos para obtener beneficios verdaderamente balanceados, conocer la trayectoria de las empresas chinas a cargo.

En México, por citar uno de estos casos, se encuentran en ciernes dos proyectos de gran envergadura que aún no han llegado a consolidarse: la remodelación y modernización de la Línea 1 del Sistema de Trasporte Colectivo (Metro), y la construcción del primer tramo del Tren Maya, que con un costo aproximado de 630 mdd recorrerá 1,500 kilómetros, conectando, a su culminación y una vez construidas todas la fases plantaeadas, a los estados de Yucatán Campeche, Quintana Roo y Chiapas. En lo referente a ambos proyectos, se desataca otro de los grandes incentivos que China ofrece: precios competitivos mediante los cuales gana los concursos de licitaciones y obtiene los contratos pertinentes. En lo relativo a la actualización de la Línea 1, por ejemplo, la empresa a cargo, CRRC Zhuzhou Locomotive, ofreció una cotización de aproximadamente 1,850 mdd, cifra que fue 3.5 por ciento menor al presupuesto considerado por el Congreso y que también fue inferior a la de otra firma española que concursó en la licitación.

En lo relativo al Tren Maya, la empresa responsable, China Communications Construction Company (CCCC), tiene antecedentes de malas prácticas en diversos países (Casado y Andrioni, 2020; Hernández, 2020) En 2009, el Banco Mundial (BM), cesó las actividades de CCCC y sus subsidiarias por cometer fraude en la Fase 1 del Proyecto de Gestión y Mejoramiento de Carreteras Nacionales de Filipinas. Según el BM, la multinacional china fue inhabilitada para participar en todos los proyectos de carreteras y puentes financiados por esta institución bancaria por un periodo de ocho años, el cual finalizó en 2017. De igual manera, CCCC ha sido señalada de corrupción en Malasia, Australia, Bangladesh, Tanzania, Brasil y Panamá (Hernández, 2020).

Tabla 2. Principales 10 proyectos de CCCC en ALC

Proyecto	País	Inversión estimada en dólares ($)
Cuarto puente sobre el Canal de Panamá	Panamá	1.5 mil millones
Puerto Sur	Brasil	580 millones
Ferrocarril de Pará	Brasil	1.6 mil millones
Metro de Bogotá	Colombia	4.5 mil millones
Expansión del aeropuerto internacional	Guyana	150 millones
Autopista Norte-Sur	Jamaica	730 millones
Actualización del puerto de Santiago	Cuba	120 millones
Canal del aeropuerto	Ecuador	520 millones
Carretera San Borja	Bolivia	245 millones
Tren Maya	México	630 millones

Fuente: elaboración propia, con información de Casado y Andreoni (2020).

2.3.6. Proyectos de Infraestructura: retos y oportunidades

Evidentemente, los beneficios de establecer colaboraciones en materia de proyectos de infraestructura para los países de ALC con China son potencialmente atractivos y diversos: generan empleos; impulsan sectores e industrias; favorecen el desarrollo social y económico en los países receptores; estimulan el transporte y la conectividad; pueden mejorar las logísticas comerciales; podrían reestablecer las cadenas de suministro interrumpidas por la pandemia de COVID-19, etc. De hecho, algunas de estas ventajas pueden observarse hasta en países desarrollados. En Europa, el tren China-Europe Railway, que discurre desde Alemania hasta el municipio de Chongqing, China, ha proporcionado beneficios notables durante la pandemia, reportando, en el primer semestre de 2020, un total de 5,122 viajes que garantizaron un transporte de cargas intercontinental fluido y sin inconvenientes (EY, 2020).

Sin embargo, aun considerando el interés que tiene China por establecer acuerdos de esta índole, auspiciado por la riqueza de recursos de ALC y las oportunidades de reinsertarse en mercados donde su participación ha sido vetada, es necesario que los países de la región tomen algunas medidas. En primer lugar, deben considerar que el gigante asiático, como potencia tecnológica y exportador de gran parte de la tecnología en ALC, puede provocar relaciones de dependencia y endeudamientos en las naciones donde establezca dichos proyectos, especialmente si estos, como la Línea 1 del Metro en México, exceden las capacidades tecnológicas del país receptor para darles mantenimiento o incluso conservar los trenes operando adecuadamente.

Asimismo, no solamente es menester conocer a fondo los proyectos propuestos con el impacto ambiental que podrían provocar y los beneficios que van ofrecer, sino también revisar minuciosamente a todos y cada uno de los actores participantes y su trayectoria, como las empresas chinas y las firmas locales que participarán. Un ambiente de corrupción como los que prevalecen en muchos Estados de ALC, pueden derivar, además de en el fracaso de tales proyectos o su abrupta interrupción, en el mal manejo de los mismos. No obstante, esto no quiere decir que sea imposible concluir proyectos de gran provecho como lo ha demostrado la construcción del China-Europe Railway.

2.4. Financiamiento

En sus esfuerzos por erigirse como una potencia mundial, China no solo se ha limitado a posicionar sus empresas y construir proyectos de infraestructura alrededor del mundo, sino que también se ha enfocado en los últimos años en expandir sus entidades financieras y colocarlas a nivel global, convirtiéndose en el acreedor oficial número uno del mundo (Gelpern et al., 2021).

En este sentido, de 1979 a 1984, a través de los llamados "cuatro gigantes": el Industrial and commercial Bank of China (IBC); el China Construction Bank (CCB); el Agricultural Bank of China (ABC), y el Bank of China (BOC), conocidos así por ser los más grandes del mundo, aun considerando su escasa presencia internacional, el financiamiento chino comenzó a manifestarse en AL y otras regiones. Posteriormente, a partir de su creación en la década de los 90, el China Development Bank (CDB) y el Export-import Bank of China (China Eximbank) se han distinguido como los mayores financiadores chinos del mundo (Hiratuka y Simone, 2019).

Y del mismo modo en que una de las prioridades chinas es expandir sus multinacionales y establecer proyectos de infraestructura para reforzar su influencia global, también lo es la internacionalización del yuan mediante dichas instituciones, comercializando esta divisa por medio de *swaps* y préstamos, imprimiendo su huella financiera en distintos Estados y regiones. (Creutzfeldt, 2019). De hecho, también podría decirse que el financiamiento chino es parte de la evolución en la relación entre China y muchas naciones con quienes tiene fuertes vínculos comerciales. En muchos Estados de AL donde el gigante asiático se ha destacado como uno de sus principales socios comerciales, las entidades estatales financieras mencionadas tienen una presencia que va más allá de lo simbólico.

Sin embargo, es crucial señalar que el financiamiento chino suele tener diferencias bien marcadas en comparación con otros tipos de financiamientos. En primer lugar, al tratar con alguno de los "cuatro grandes", el CDB o el China Eximbank, no se establecen acuerdos con instituciones privadas como ocurre regularmente con otros países desarrollados que ofrecen financiamiento a través de instituciones privadas, sino que, al ser corporaciones estatales, se está negociando con el Estado chino, quien obviamente respalda ampliamente estas operaciones y decide qué proyectos y créditos aprobar, así como los términos y condiciones. Evidentemente esto, junto con algunas características que se distinguen en los contratos de financiamiento chino, ha despertado diversas alertas e hipótesis como la "trampa de deuda

china", que sugiere que la potencia asiática impone deliberadamente condiciones abusivas diseñadas para apoderarse de los recursos estratégicos en los países deudores que enfrentan problemas financieros. De acuerdo con Gelpern et al. (2021), en la literatura pueden encontrarse estudios que apoyan estas suposiciones, aunque también hay otros que las contradicen.

Por supuesto, debido al balance de poder que actualmente se debate entre Estados Unidos y China, funcionarios de alto nivel de la potencia norteamericana han declarado abiertamente que el gobierno chino promueve la dependencia valiéndose de contratos sin transparencia que además influyen en la soberanía de los países deudores. En contraste, otros personajes políticos importantes que han recurrido en diversas ocasiones a financiamientos chinos en AL, como el presidente de Bolivia, Evo Morales, consideran a los préstamos chinos como una oportunidad de desarrollo "incondicional" que no se contrapone a la ideología de ningún gobierno ni constituyen riesgos comprometedores (Zapata, 2019).

En la práctica, a pesar de que el financiamiento chino es relativamente nuevo y se espera que crezca en AL, hasta ahora no hay evidencia de que el gobierno del gigante asiático haya despojado de sus recursos a ninguno de sus países deudores. Aunque ello no significa que algunos términos sean difíciles de sobrellevar. Asimismo, el tema del financiamiento chino tampoco ha sido estudiado a profundidad, sobre todo en lo relativo a los contratos, dado que en su mayoría implican cláusulas de confidencialidad. Aun así, existe evidencia reciente que revela algunos patrones. Por lo tanto, antes de abordar algunos casos particulares referentes al financiamiento chino en algunos países de AL, resultaría conveniente analizar las características este tipo de acuerdos.

2.4.1. Características de los contratos chinos

El estudio de Gelpern et al. (2021) proporciona evidencia sustancial sobre las particularidades de los acuerdos de financiamiento chino. Al hacer una recopilación y un análisis sobre 100 contratos acordados entre entidades estatales chinas y prestatarios gubernamentales de 2000 a 2020, los autores lograron extraer algunos puntos clave.

Principalmente, se distinguen las cláusulas de confidencialidad a las que Gelpern y sus colaboradores califican como "inusuales". Otros autores respaldan este hecho describiendo tales cláusulas como "falta de transparencia" (Stanley, 2019; Zapata, 2019; Castro, 2019). Estas cláusulas, como su nombre indica, prohíben determinantemente a los deudores divulgar públicamente los términos o hasta la existencia del contrato o de la deuda en sí, a menos que lo requiera la ley. Según Gelpern, el anonimato explícito y obligatorio de los acuerdos chinos compromete al deudor, impidiendo que las partes interesadas o involucradas en el préstamo conozcan su verdadera situación y puedan acordar en conjunto políticas de respuesta pertinentes. Hablando de préstamos públicos, esto adquiere mayor importancia, pues los ciudadanos de los Estados deudores, al no saber las condiciones del compromiso adquirido, son incapaces exigir a sus gobiernos el cumplimiento o el cese de las responsabilidades acordadas. Ciertamente, lo anterior puede leerse alarmante, pero concediendo un poco de

contrapeso, Gelpern et al. (2021) también agrega al final de su estudio que la carencia de transparencia no es una práctica fuera de lo común en lo relativo a deudas soberanas y que China no es el único país que la ejerce, ya que la mayoría de los acreedores de la OCDE y fuera de ella exigen la no divulgación de los términos.

De la mano las cláusulas de confidencialidad está la ventaja que busca China sobre otros acreedores. Específicamente, alrededor del 75 por ciento de los contratos chinos analizados por los autores contienen cláusulas de "no compatibilidad", donde los deudores, en caso de problemas, no pueden acceder a otros organismos como el Club de Paris para renegociar o reestructurar la deuda. En el ámbito internacional, este tipo de disposiciones contradicen el Marco Común de Tratamientos de Deudas del G20, acordado por China y otros países en 2020, el cual establece que los países desarrollados acreedores que mantengan reclamos sobre préstamos relacionados con países menos desarrollados reestructuren sus deudas a través del Club de París. Consecuentemente, el trato preferencial que exige China obliga a los deudores a dañar sus relaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y otros organismos multilaterales. De esta manera, la potencia asiática busca implementar una especie de monopolio financiero. No obstante, quizás una reestructuración no sería imposible de lograrse por medio de tribunales llevados a cabo por una institución financiera de renombre internacional, a pesar de que instancias como el China Eximbank requiere que las posibles disputas se resuelvan en el país de origen (usualmente en la Comisión de Arbitraje Comercial y Económico Internacional de China [CIETAC, por sus siglas en inglés]).

Asimismo, todos los contratos de financiamiento chinos emitidos por el CDB y el China Eximbank incluyen cláusulas de cancelación, aceleración, estabilización e incumplimiento cruzado, las cuales fomentan el apalancamiento financiero y permiten potencialmente al acreedor influir en las políticas del país deudor. Como ejemplo de ello, si un Estado deudor realiza un cambio de leyes o decide finiquitar sus relaciones diplomáticas con China, el gigante asiático se encuentra en todo su derecho de exigir el rembolso inmediato. Lo mismo sucedería ante la probabilidad de la expropiación de un proyecto determinado. De hecho, la mitad de los contratos investigados por Gelpern y su equipo, con el fin de proteger el financiamiento chino y otras transacciones que involucran proyectos de infraestructura, llegan a incluir disposiciones como el derecho de rescindir del acuerdo si el país deudor en algún momento atenta contra los intereses de China.

Como medida preventiva, China también solicita a sus deudores soberanos en el 30% de sus contratos que estos mantengan una cuenta especial con algún banco aceptable por China para garantizar el pago de la deuda. Una vez dicho esto, 70% de los contratos que requieren una cuenta bancaria especial dictaminan que todos los ingresos relacionados con el proyecto o la transacción deben depositarse en dicha cuenta. Mientras tanto, 38% de estos mismos acuerdos señalan que el préstamo puede pagarse con fuentes no relacionadas, como ingresos por petróleo, en casos como contratos firmados entre China y Ecuador, Venezuela, Ghana o Costa Rica. En cinco contratos firmados entre CDB y Argentina, Ecuador y Venezuela, por ejemplo, la institución que establece el acuerdo tiene la libertad de bloquear al deudor, impidiéndole retirar fondos de la cuenta especial propiamente dicha.

En términos generales, Gelpern et al. (2021) concluyen que los términos especificados en los contratos de financiamiento no difieren mucho con la práctica de otros prestamistas. La diferencia más notoria y fundamental al respecto, como ya se mencionó consiste en las entidades bancarias que emiten los préstamos, que son estatales y no privadas. Como información adicional, cabe añadir que África, Asia y América Latina figuran como los principales destinos del financiamiento chino y no se encontraron diferencias notables entre los acuerdos firmados a nivel regional, lo cual demuestra que los contratos chinos poseen una estructura mayormente estandarizada. En cuanto a la distribución del financiamiento chino por niveles de desarrollo, 75% corresponde a países de ingresos medios; 19% a países de bajos ingresos y el 6% a países de altos ingresos.

Si bien AL se destaca como uno de los principales receptores de financiamiento, es necesario aclarar que, así como hay heterogeneidad entre los países que componen a la región, también hay diferencias en los tipos de transacciones, préstamos y acuerdos. En este tenor, mencionar todos los financiamientos que se han dado en AL sería probablemente imposible, debido a que muchos de ellos se mantienen en un completo hermetismo, además de que resultaría demasiado extenso. Sin embargo, a continuación se presentan algunos casos particulares que brindan evidencia sustancial.

2.4.2. El financiamiento chino en Ecuador

En 2007, Ecuador se distinguió como el primer país con mayor recepción de financiamiento chino en AL. El gobierno ecuatoriano, durante ese año, considerando ciertos sectores estratégicos para el crecimiento del país como el de los hidrocarburos, el minero, hidroeléctrico, y de transporte, por mencionar los principales, no se limitó a firmar MDE enfocados en la construcción de infraestructura, sino también líneas de crédito y acuerdos de inversiones chinas para impulsar dichos sectores (Castro, 2019). Sin embargo, la relación sino-ecuatoriana en materia de financiamiento tiene antecedentes anteriores. En 1994, por ejemplo, el mandatario Sixto Durán Ballén, tras visitar China, firmó un acuerdo de cooperación entre las estatales Petroecuador y China National Petroleum Corporation (CNPC), el cual destacó a esta última multinacional como la primera empresa china con presencia en Ecuador.

Asimismo, en 2002, Ecuador obtuvo un apoyo financiero por 40 mdd proyectados para la construcción de puentes estratégicos. Un año después, bajo el mandato de Lucio Gutiérrez, se licitó la explotación de diversos campos petrolíferos y la modernización de refinerías, mediante la que se estableció otro convenio con CNPC. Si bien estos breves antecedentes sentaron las bases sobre financiamientos chinos de gran importancia, de acuerdo con Castro (2019), fue en 2007 cuando las relaciones entre China y Ecuador adquirieron una estructura más sólida, impulsados por la Revolución Ciudadana, momento histórico en el que el presidente Rafael Correa rompió vínculos con el Banco Mundial y perdió acceso a los mercados financieros regulares. Desde entonces, China se destacó como el principal proveedor bilateral de financiamiento para el país que alberga las Islas Galápagos. En aquel mismo año, Ecuador

y China firmaron 14 acuerdos centrados en distintos sectores (agricultura y ferrocarriles, entre otros). De hecho, durante ese mismo año, un alto funcionario de China reveló que las inversiones del gigante asiático en Ecuador sumaban alrededor de 1.8 mmdd, por lo que ese país era el que había recibido mayor capital chino en AL. Con el tiempo el sector petrolero no fue el único que sobresalió por la presencia china, sino también el minero, donde el país asiático y sus multinacionales están involucrados en los tres principales proyectos del país (Mirador, Río Blanco y Panantza-San Carlos). En lo concerniente al sector hidroeléctrico, en 2010, con la colaboración de China, Ecuador construyó la planta hidroeléctrica más grande del país, la Coca Codo Sinclair.

A partir de ahí, Castro (2019) describe la presencia china en el sector público ecuatoriano como un factor "omnipresente", extendiéndose a otras áreas como educación, salud y seguridad y hasta en la construcción de edificios gubernamentales.

En el periodo 2010-2018, la cifra total de préstamos chinos en Ecuador ascendió a 13.6 mmdd, superada solo por Venezuela, Brasil y Argentina. En ese periodo, el gigante asiático y Ecuador celebraron 26 contratos de crédito por un monto total de 13.6 mmdd, de los cuales el 50 por ciento aún aparece como deuda corriente. Por supuesto, entre las principales entidades chinas que otorgaron estos créditos, figuran dos de los *cuatro grandes* (IBC y BOC) así como el CDB, el China Eximbank y el Deutsche Bank sucursal Hong Kong. De estos, a su vez, el CDB ha sido el protagonista, concediendo 12 créditos que representaron 8.1 mmdd, o, lo que es lo mismo, 60% del total de los préstamos chinos de 2010 a 2018.

Con base a lo anterior, el financiamiento chino en Ecuador se clasifica en tres categorías: créditos para proyectos de infraestructura, que se distinguen por estar sujetos a la contratación de multinacionales chinas; los créditos discrecionales, que no están destinados a proyectos específicos, pero inciden en los intereses vigentes de Ecuador, y los préstamos respaldados por petróleo, que implican que Ecuador le venda petróleo a China para satisfacer sus demandas energéticas. La mayoría de estos tres tipos de préstamos, involucran a las entidades bancarias chinas, multinacionales chinas y a los ministerios responsables del proyecto o del sector involucrado, como el Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, etc.

Sin duda alguna, a partir del rompimiento de relaciones del presidente Correa con el Banco Mundial, China se convirtió en un importante pilar económico para Ecuador. No obstante, Castro (2019) también confirma el problema de transparencia descrito en el apartado anterior, argumentando que este problema ha provocado sobrecostos, malversaciones y malas prácticas asociadas con actos de corrupción cometidos por funcionarios públicos.

2.4.3. El financiamiento chino en Bolivia

En Bolivia, el financiamiento chino se ha incrementado gradualmente en las últimas dos décadas. Antes de ello, sus proyectos estatales eran generalmente financiados por recursos

propios del país o a través de préstamos multilaterales. Sin embargo, fue a partir de 2015 que las multinacionales chinas comenzaron a tener más presencia en el país al estar a cargo de diversos proyectos. En aquel mismo año, se registró una línea de préstamos de 7 mmdd con el China Eximbank. Desde ese momento, según Zapata (2019), el financiamiento chino se ha vuelto cada día más relevante.

La relación entre ambos países en los últimos años ha jugado un papel crucial. Mientras que China se destacó desde la década del 2000 como una potencia económica mundial y el presidente Evo Morales (quien percibe a China como un aliado digno de confianza) asumió la presidencia en 2006, los acercamientos de colaboración mutua se han fortalecido notablemente. Morales, en la búsqueda de financiamiento extranjero, tan solo desde el inicio de su periodo presidencial hasta 2013, realizó cuatro visitas al gigante asiático, estableciendo acuerdos en materia de inversión china y financiamiento de proyectos estatales. Y gracias en gran parte a los esfuerzos de Evo por fomentar la recepción de capital chino, la inversión proveniente de este país demostró un aumento considerable de 2014 a 2018. Este tipo de incentivos en Bolivia sigue representando uno de los índices más bajos de la región. En el periodo 2000-2018, las inversiones chinas acumularon un monto aproximado de 179.7 mdd, enfocado principalmente en uno de los recursos más ricos del país: la minería, aunque también la agricultura se ha convertido en un sector clave.

Si bien entre los proyectos de infraestructura bolivianos se destacan la construcción de carreteras y plantas hidroeléctricas, estas no siempre son financiadas por recursos chinos, sino que también son sustentadas con recursos propios u otras fuentes multilaterales. Sin embargo, lo que llama la atención es que son las multinacionales chinas quienes protagonizan los proyectos, figurando como los principales contratistas (Zapata, 2019).

Hasta 2018, la deuda por financiamiento chino en Bolivia, mediante 15 préstamos (incluyendo los mencionados anteriormente de 2015 por el China Eximbank), alcanzó la cifra de 2.09 mdd. En este contexto, puede verse claramente que el principal financiamiento chino está concentrado en los proyectos estatales del país. En contraste, el flujo de inversiones chinas en Bolivia, de acuerdo con Zapata (2019), no difiere mucho del de la región, que sigue siendo escaso y está concentrado en materias primas.

El sector minero tampoco puede pasar desapercibido. Especialmente considerando que es un país rico en estaño, zinc, plata y oro, minerales que constituyen los recursos naturales más importantes en términos de exportación (Olave et al., 2020). Siguiendo estos razonamientos, Bolivia y China han establecido acuerdos de colaboración en los proyectos más grandes del país, como la explotación del yacimiento de hierro en el megaproyecto Mutún (Liégeois, 2009) y la industrialización de recursos evaporíticos (litio, potasio, etc.), por mencionar los dos más relevantes. Además, tomando en cuenta que los vínculos diplomáticos sino-bolivianos se han robustecido cada vez más, es muy probable que el financiamiento chino siga incrementándose. En 2018, China y Bolivia acordaron una alianza estratégica considerada como de muy alto nivel de compromiso, donde se establecieron 22 puntos cruciales que cubrieron diversas áreas de cooperación como la apertura de mercados a los productos agrícolas

bolivianos, medida que ha tenido rápidos avances. Dentro de estos mismos acuerdos, se distinguió de igual manera la firma de un MDE asociado con la iniciativa FyR.

Con base en todo lo anterior, Bolivia ha sobresalido como el sexto país de AL que recibe el mayor financiamiento chino. Las entidades estatales del gigante asiático que han protagonizado el escenario, como cabía esperar, han sido el CDB y el China Eximbank. Sin embargo, al igual que Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y Perú, Bolivia espera consolidar relaciones con el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (AIIB), cuya solicitud de membresía está pendiente de aprobación (Zapata, 2019).

En Bolivia, China es el principal acreedor bilateral desde 2012, pues abarca el 75% del capital extranjero del país. Entre las transacciones acordadas, los préstamos anteriores a 2011 se distinguen en la adquisición de bienes (equipos y maquinaria para carreteras, agricultura, telecomunicaciones, aeronáutica y sistemas de vigilancia). No obstante, de 2015 a 2018, el financiamiento enfocado a proyectos a infraestructura fue más acentuado, incluyendo, mayormente la construcción de carreteras. Por último, los préstamos chinos en Bolivia se destacan por ofrecer las tasas de interés más altas, pero las condiciones de pago más bajas en el ámbito del financiamiento bilateral internacional.

2.4.4. Financiamiento chino en Argentina

De manera similar que Ecuador, Argentina no cuenta con pleno acceso a los mercados internacionales. Sin embargo, esto no se debe a un rompimiento de relaciones con el Banco Mundial, como en el caso del presidente Rafael Correa, sino por los riesgos que representa la suspensión de pagos, donde Argentina lideró la lista a nivel global en 2012 (Mueller, 2012). Debido a ello, el financiamiento chino ha sido de gran importancia para el país sudamericano, demostrando, además, tasas de interés inferiores a las del mercado.

La mayoría de los préstamos chinos en Argentina se han concentrado en acuerdos de colaboración relacionados con el sector energético, obras públicas e infraestructura. Nuevamente, al igual que en los casos anteriores, el CDB y el China Eximbank han sido los principales acreedores, aunque también hay evidencia que revela la participación de otras instituciones chinas, pero en menor grado. Otra similitud con los países anteriores en materia de financiamiento chino radica en que los contratos relacionados con infraestructura firmados entre Argentina y China incluyen siempre a contratistas chinos. No obstante, también hay algunas diferencias: en Argentina, los préstamos respaldados por petróleo o materias primas, en contraste con Ecuador, no existen.

Según Stanley (2019) el primer préstamo chino en Argentina, cuyo monto fue de 30 mdd, ocurrió en 2007 y estaba considerado para impulsar las exportaciones del país. Por otra parte, en 2010 aparece el registro de otro préstamo chino por 10 mdd (a pagar en 15 años y con una tasa de 7.5%), para modernizar la red ferroviaria. Los fondos para este propósito se otorgaron a través de un consorcio establecido por el CDB Internacional, con quien el país sudamericano firmó la primera línea de crédito por un monto de 150 mdd para estimular el

crecimiento de las Pymes argentinas. Luego, en 2018, el presidente Mauricio Macri convino con el China Eximbank un préstamo por 1.1 mdd para renovar la línea de trenes de carga de San Martín con la colaboración de China Railway Construction Corporation (CRCC), multinacional que estaría a cargo de la infraestructura y de proporcionar los materiales. Después, en ese mismo año, el CDB concedió a Argentina un préstamo por 236 mdd para que este país comprara 200 nuevas unidades eléctricas múltiples (UEM), para la línea suburbana Roca. Por último, en 2014, el gobierno de la ciudad de Buenos Aires acordó con el China Eximbank un préstamo de 162 mdd para adquirir 150 vagones destinados a la Línea A del Metro (Stanley, 2019).

En lo relativo a energía renovable, en 2012 Argentina solicitó a China un préstamo de 200 mdd relacionado con diferentes proyectos. Para esta misma área, en 2017 se acordó otro nuevo crédito por 331 mdd para estimular el desarrollo del Parque Solar Cauchari. Finalmente, un consorcio que incluye al CDB, el IBC y el BOC, financian la construcción de las represas Condor Cliff y La Barrancosa, cuyo monto de 4.7 mmdd se esperaba que comenzara a pagarse en 2022.

Desde luego, el financiamiento chino en Argentina ha sido clave para el desarrollo de distintas áreas y sectores. Sin embargo, Stanley (2019) también advierte que, dada su importante presencia en el territorio, China ha empezado a cobrar influencia en la política financiera argentina, en parte por la falta de transparencia que conllevan los acuerdos y por la necesidad del país sudamericano para obtener capital extranjero. No hallándolo en diversos mercados financieros internacionales, China se ha destacado como un aliado siempre dispuesto. Empero, el autor agrega que la deuda externa, hasta 2018, de 275.5 mdd, es baja comparada con la deuda hacia China, por lo que la hipótesis de la “trampa china” queda descartada (cuando menos en el país sudamericano). Independientemente de tal afirmación, los principales acuerdos firmados entre ambos Estados en cuanto a infraestructura conllevan la participación de multinacionales chinas. Por lo tanto, si se suma deuda, más la participación de sus firmas en un país extranjero, y la oportunidad que tiene China de posicionarse cada vez con más fuerza en Argentina, probablemente la balanza de beneficios esté más inclinada hacia el gigante asiático, lo que sugiere investigar a mayor profundidad los resultados obtenidos traducidos en desarrollo.

2.4.5. Financiamiento chino en Brasil

Brasil y China tienen fuertes lazos comerciales desde hace varias décadas. De hecho, el gigante asiático es su principal socio comercial (Indio, 2020). Sin embargo, estas sólidas relaciones también se han extendido a otro tipo de acuerdos económicos como el financiamiento y la expansión de la inversión china, que su vez también se han diversificado, abrazando diferentes sectores. Para Hiratuka y Simone (2019), el progresivo posicionamiento de las multinacionales chinas en Brasil ha ido acompañado de la entrada de sus bancos, fomentando la entrada de capital chino. Dentro de esta evolución en las relaciones sino-brasileñas, además, todo parece indicar que el financiamiento chino crecerá en un futuro próximo.

Entre 2007 y 2018, principalmente a través del CDB y el China Eximbank, Brasil recibió un financiamiento total de 28.9 mmdd, monto que corresponde al 22% del total en ALC. A nivel sectorial, el financiamiento chino se ha concentrado principalmente en el área energética, representando el 90% de todo el financiamiento y abarcando alrededor de 26.1 mmdd. En este tenor, el sector que más destaca es el petrolero. Petrobras, la mayor empresa del país, recibió, en ese periodo, 25 mmdd, proyectados a operaciones crediticias asociadas con el suministro de petróleo (y respaldadas por este mismo combustible). De esta manera, al igual que con Ecuador, China vuelve a asegurar gran parte de su demanda energética sustentada en petróleo.

En este contexto, hay un punto que vale la pena destacar. Hiratuka y Simone, mencionando un ejemplo, señalan que, en una de las operaciones entre el CDB y Petrobras en 2009, del monto total de la transacción (7 mmdd), se estableció que 3 mmdd debían usarse para comprar equipos a multinacionales chinas. Así, China, además de garantizar su suministro al petróleo brasileño, amplía sus mercados.

Por otro lado, si bien el financiamiento chino dirigido al sector petrolero estatal es sin duda el más relevante en Brasil, también se observan algunos movimientos de inversiones referentes a las empresas chinas. En 2018, la firma china de tecnología Tencent invirtió 90 mdd en la compañía de tecnología financiera brasileña Nubank, cuyo valor aproximado en el mercado es de 4 mmdd. A pesar de ello, el financiamiento chino, tanto enfocado en el sector público energético como en las inversiones de las multinacionales chinas en Brasil, y aun tomando en cuenta que este país es considerado como el segundo mayor receptor de financiamiento chino en la región (Hiratuka y Simone, 2019), la proporción sigue siendo pequeña, pues Brasil es una nación grande cuya economía es la más desarrollada de AL (Statista, 2021). No obstante, la creciente presencia de las instituciones financieras chinas, así como las relaciones entre ambos países, son fuertes incentivos que podrían estimular potencialmente el financiamiento chino en un futuro cercano.

2.4.6. Financiamiento chino en México

Como ya se especificó en el subapartado de infraestructura, en México, a pesar de haber algunos proyectos indirectamente vinculados de forma indirecta con la iniciativa FyR en ciernes, como la construcción del Tren Maya y la actualización de la Línea 1 del Metro, el financiamiento chino en este sentido es prácticamente irrelevante. No obstante, puede identificarse un flujo de inversiones china modesto. Al mismo tiempo, la elección de México en este punto de la presente investigación obedece a las diversas actividades que distintas instituciones financieras chinas han realizado en el país, las cuales merecen atención por el tipo de financiamiento y servicios que ofrecen.

En cuanto a la presencia de bancos chinos en México y sus actividades financieras, Dussel Peters (2019b) afirma que se distinguen dos casos particulares. El primero de ellos consiste en la entrada a México del IBC, cuya subsidiaria en el país comenzó a laborar en 2016 y fue el primer banco chino establecido en México, donde ha realizado operaciones brindando fondos y garantías crediticias al sistema bancario. Asimismo, debido a que sus créditos y depósitos pueden encontrarse en yuanes, dólares y en moneda local, su clientela se compone primordialmente de empresas chinas y mexicanas que suelen colaborar en las relaciones China-México. A tres años de su establecimiento, en 2019, fueron 25 las empresas mexicanas que obtuvieron un monto crediticio anual aproximado de entre 200 y 300 mdd. Por otra parte, el modo en que IBC opera en México es diferente al de otras instituciones chinas como el CDB, ya que sus condiciones están diseñadas para funcionar de manera personalizada y acorde al mercado mexicano.

El segundo caso que Dussel Peters (2019b) aborda es el Bank of China México (Bocmex), que comenzó a operar en México en 2018 y, por medio de 60 empleados y una sucursal en la Ciudad de México, brinda servicios de banca corporativa, créditos bilateral y sindicado; préstamos enfocados al comercio, y servicios al mercado financiero. Entre sus clientes más importantes, para 2019 el BOCMEX otorgó créditos a corporativos de gran relevancia en el país como Pemex, y Cinépolis, entre otros. Evidentemente, el financiamiento chino en México no es un pilar económico, sin embargo, la participación de ambas instituciones financieras en el territorio, aunque es reciente, sin lugar a dudas representa una curva de aprendizaje para que estas puedan expandir el nivel de sus operaciones a largo plazo. Además, debe recordarse que no son entidades privadas, por lo que suelen compartir información con otras organizaciones de la misma naturaleza y origen como el CDB o el China Eximbank, etc, quienes ya han realizado transacciones en México, pero aún no han sido aprobadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (CNBV) para ofrecer abiertamente sus servicios y establecer sucursales. Al respecto, Dussel Peters añade que los bancos chinos en México están actuando con cautela y evaluando el entorno, y asegura que sin duda aumentarán su presencia y operaciones en la presente década.

2.5. Las relaciones medioambientales China-AL

De acuerdo con la organización internacional Global Footprint Network (2019), el pasado 29 de julio de 2019 el planeta ya había consumido los recursos naturales suficientes que podrían renovarse en 2019, por lo que seguir explotándolos significaba vivir a crédito (al menos durante ese año). Como todos sabemos, esto no es algo nuevo, ya que actualmente muchos de los recursos naturales más importantes del planeta están en riesgo de desaparecer y su explotación ha generado fuertes impactos ambientales.

Desde que el primer barril de petróleo fue extraído en 1859 en Pensilvania, Estados Unidos (Page y García, 2017), su demanda no ha dejado de crecer, convirtiéndose incluso en

un referente de desarrollo económico. Sin embargo, el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (2007) señala que los impactos de su explotación han sido prominentes y se ramifican en una amplia gama de aéreas que afectan el suelo, el aire, el agua y la biota del planeta. A partir de su exploración, se realizan desmontes y perforaciones marinas que perturban los ecosistemas, desplazando especies animales y produciendo riesgos de contaminación por accidentes. Posteriormente, la construcción de infraestructura para extraerlo genera cambios de uso de suelo; el establecimiento de nuevos asentamientos; la apertura de nuevas vías de acceso; acumulación de residuos industriales (y humanos); probables fugas y explosiones; exceso de uso de agua, etc. Asimismo, la refinación del petróleo crudo genera emanaciones atmosféricas y contaminación térmica, entre otros impactos. En cuanto a su distribución, implica realizar excavaciones y construir oleoductos que provocan deforestaciones. Finalmente, el consumo de petróleo ha producido toneladas de plástico que con frecuencia invaden los mares y océanos, al igual que emisiones contaminantes producidas por los combustibles vehiculares como dióxido de carbono, óxidos de nitrógeno y plomo, por mencionar los principales.

Por otra parte, la extracción de minerales metálicos, a nivel atmósfera, genera emisiones sólidas que básicamente obstaculizan a la vegetación aspirar dióxido de carbono, así como emisiones de gases (dióxido y monóxido de carbono), compuestos sulfurados y aerosoles tóxicos como el cianuro, etc. En cuanto a los daños al suelo, la extracción de minerales provoca desertización; erosión; pérdida de suelo fértil; desestabilización de laderas por sobrecargas; pérdida de propiedades físicas esenciales para la tierra; alteraciones freáticas; contaminación por metales pesados y adición de sulfatos al suelo. Por último, en términos de impacto al agua, la minería es fuente de alteraciones a la dinámica fluvial; contaminación por partículas sólidas; reducción de masas de agua y glaciares; variaciones en el PH del agua y, de igual forma, contaminación por metales pesados y metaloides, entre otros (Lillo, 2015).

A lo anterior, hay que agregar el constante aumento demográfico mundial con el consecuente consuno indiscriminado de los recursos mencionados y de otros aún más básicos como el agua, la madera, y muchos más cuyo agotamiento se encuentra invariablemente vinculado a actividades humanas (pesca, agricultura, urbanización, industrialización, etc.). Además, no hay que olvidar el incansable afán de los inversionistas privados y de los gobiernos que, persiguiendo el crecimiento económico, establecen políticas y acuerdos que a menudo carecen de una planeación sustentable. Desde luego, todo este conjunto ha desatado la desaparición de especies, calentamiento global, fenómenos climáticos extremos, sequías, hambrunas, conflictos, guerras y muerte.

A la luz de estos hechos, uno de los desafíos internacionales más apremiantes es desarrollar energías limpias e implementar programas, políticas e instrumentos amigables con el medio ambiente, así como fomentar una explotación de recursos de manera sustentable. En este contexto, los países industrializados con mayor crecimiento económico tienen la responsabilidad no solo de implementar estas medidas, sino de contribuir a que las naciones y regiones de tercer mundo puedan hacerlo también. Paralelamente, hay que considerar diversos sucesos actuales. Desde 2017, por ejemplo, las emisiones de China han superado al doble a las

emisiones de Estados Unidos (Trápaga, 2020), quien llegó a ser clasificado en 2016 como el país que más contaminación producía por consumir petróleo (Solís, 2016). De igual forma, en su búsqueda de crecimiento económico y por satisfacer sus ingentes demandas energéticas, se ha distinguido por importar recursos de otras regiones y continentes como AL, hecho que es conveniente entender a mayor profundidad.

2.5.1. La prioridad de China por importar recursos extranjeros

Según Trápaga (2013), la República Popular China, antes de su fundación en 1949, se caracterizaba por conservar una economía aislada que se sustentaba con los recursos internos que producía. Sin embargo, tras la revolución, una de las prioridades más apremiantes del país fue desarrollar una modernización agrícola y una industrialización adecuada para alimentar y dar trabajo a más de 550 millones de habitantes (que para 1976 se convirtieron en 900). No obstante, tales aspiraciones comenzaron a materializarse de manera gradual a partir de 1978, cuando se percibió que un crecimiento social y económico era inviable sin una apertura económica y la recepción de recursos extranjeros. Inicialmente, los esfuerzos por generar un desarrollo significativo consistieron en la captación de IED para industrializar las zonas económicas especiales y luego transformar al país en una potencia exportadora de manufacturas.

Sin embargo, a mediados de los 90 el gigante asiático ya no podía sustentarse adecuadamente con sus propios recursos alimentarios y energéticos para producir mayores volúmenes de manufactura y realizar sus proyectos de infraestructura y urbanización, por lo que empezó a crear dependencia del mercado global para obtener alimentos, insumos forestales, minerales, petróleo y gas, entre otros recursos, mientras que también decidió participar en la competencia internacional, cuyos propósitos se concentran en controlar los recursos naturales por medio de compras, alquileres, concesiones y acuerdos de cooperación y financiamiento con otros países, principalmente de economías más débiles y necesitadas de inversiones, infraestructura y financiamiento. En este escenario, entre los países más relevantes de AL para la obtención de recursos en China desde el inicio se han destacado Brasil y Argentina como receptores de inversiones del país asiático asociadas a la producción agrícola, así como Ecuador y Venezuela para obtener petróleo, Chile para el cobre y Perú para la plata. Al mismo tiempo, la economía de los países mencionados comenzó poco a poco a vincularse más con el desarrollo del gigante asiático. Mientras tanto, se cuestiona si estas naciones latinoamericanas son capaces de crecer de manera independientemente con la explotación interna de sus propios recursos (Trápaga, 2013). Adicionalmente, Landa (2020) advierte que los países más desarrollados económicamente como China se están transformando en proveedores de servicios y trasladan ahora su manufactura a otros países subdesarrollados, estimulando su industrialización.

Evidentemente, la importación de recursos naturales extranjeros también dio pie a contribuir seriamente con el impacto negativo ecológico. Por ello, la urgencia de establecer diálogos, acuerdos y mecanismos internacionales que fomentaran la explotación racional de recursos y la generación de energías limpias comenzó a cobrar importancia internacional, lo cual nos lleva al siguiente subapartado.

2.5.2. Los ODS, el Acuerdo de París y la Cooperación Sur-Sur

En la competencia internacional por controlar los recursos naturales, sobresale el patrón de explotar primero y posteriormente tratar de remediar el daño, aunque muchas veces los impactos sean irreparables. Sin embargo, tanto China como otras potencias, demostrando cierto desplante de conciencia ante los impactos ecológicos, se han alineado con algunas iniciativas internacionales proambientales, entre las que actualmente se destacan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU (Tabla 3), así como al Acuerdo de París, firmado en 2016 por 55 países y cuyo objetivo a largo plazo es conservar el aumento de la temperatura media mundial concerniente a las actividades industriales por debajo de 2 °C y concentrar esfuerzos para reducirla a 1.5 °C (Consejo de la Unión Europea, 2021).

Sin embargo, el enfoque de China hacia AL difiere de las iniciativas citadas, e incluso de los modelos tradicionales de financiamiento y cooperación internacional suscritos a los ODS. Mejor dicho, se ajusta más a lo que Crivelli y Lo Brutto (2020) califican como una versión "ampliada de Cooperación Sur-Sur" (CSS); iniciativa que tiene por objetivo ayudar a cumplir con la agenda de los ODS, estableciendo colaboración técnica entre los países en desarrollo del sur del planeta (principalmente) y diversos Estados, así como organizaciones internacionales, el sector académico, la sociedad civil y el sector privado para establecer acciones en conjunto "y compartir conocimientos, habilidades e iniciativas exitosas en áreas específicas como la agricultura, los derechos humanos, la urbanización, la sanidad, el cambio climático, etc." (ONU, 2019).

Esta versión ampliada de la CSS, más allá de considerar la colaboración internacional como una ayuda humanitaria y solidaria, enfatiza las relaciones comerciales y de financiamiento como fuentes de desarrollo que van acordes con el "espíritu de Bandung", concepto que sugiere que las iniciativas de la CSS deben llevarse a cabo respetando los principios de "horizontalidad, complementariedad, coexistencia pacífica entre los pueblos y el principio de no intervención". Asimismo, la "ampliación de la CSS" surge a raíz del fracaso de la CSS tradicional, al igual que otras iniciativas como los programas de Ayuda Oficial al Desarrollo, que no han demostrado ser lo suficientemente eficientes para cumplir con sus metas (Crivelli y Lo Brutto, 2020:40). En este sentido China, en su camino de convertirse en una potencia económica, ha comenzado gradualmente a reasignar sus industrias más activas que emplean mano de obra barata a otros países subdesarrollados, así como a invertir en proyectos de infraestructura, satisfaciendo así parte de los ODS al contribuir con la generación de

empleos, la reducción de la pobreza y la industrialización de los países receptores. Por supuesto, tales acciones también implican adoptar la perspectiva de la protección al medio ambiente, aunque por debajo de los objetivos económicos y de garantizar su suministro alimentario y energético para China.

Tabla 3. Objetivos y metas de desarrollo sostenible para 2030 (ONU)

Terminar con la pobreza.	Reducir la desigualdad.
Erradicar el hambre.	Crear ciudades y comunidades sostenibles.
Estimular la salud y el bienestar.	Promover la producción y consumo responsables.
Fomentar la educación de calidad.	Llevar a cabo acciones para favorecer la atmósfera y el clima.
Empoderar la igualdad de género.	Conservar la vida submarina.
Proveer agua limpia donde más se necesite.	Proteger la vida de los ecosistemas terrestres.
Producir energía asequible y no contaminante.	Promover la paz, dar acceso a la justicia y establecer instituciones sólidas.
Impulsar el empleo y el crecimiento económico.	Crear alianzas para lograr los objetivos anteriores.
Financiamiento de industrias, innovación e infraestructuras	Total: 17

Fuente: elaboración propia, con información de la ONU (2020).

Es así como la cooperación financiera redituable para China se convierte en una tendencia para el supuesto cumplimiento de los ODS en AL por medio de la CSS. Entretanto, la llamada asistencia técnica de la CSS adquiere matices económicos relacionados con infraestructura, inversiones y financiamiento chino, convirtiéndose en una herramienta clave que, si bien resuelve algunas problemáticas y proporciona oportunidades tanto a AL como al país asiático, también se traduce en una mayor demanda de recursos naturales, donde los diálogos políticos han sido cruciales y no han estado libres de incongruencias en la práctica.

2.5.3. Los diálogos entre China y AL sobre protección ambiental y sus tensiones

Como ya se mencionó anteriormente, los vínculos sino-latinoamericanos han cobrado mayor formalidad a través de dos vías: la publicación de los *libros blancos* y la celebración de los foros CELAC-China. En cuanto a los dos documentos, ambos anuncian la intención del país asiático en lo relativo a aumentar la inversión en los sectores agrícola, energético y de infraestructura en ALC. De igual manera, enfatizan que la RPCh también considera ayudar a la región en materia de protección al medio ambiente y de reducción de desastres, así como impulsar la reforma de la gobernanza económica global e implementar la Agenda 2030 para lograr un desarrollo sostenible (Ministry of Foreign Affairs of PRC, 2008, 2016); planteamientos que van de la mano de algunas declaraciones constitucionales presentes en Ecuador, Venezuela y Bolivia, las cuales identifican a la naturaleza como un sujeto de derechos (Crivelli y Lo Brutto, 2020:44).

Siguiendo estas aspiraciones, tras la publicación del primer *Libro Blanco* en 2008, China implementó (en 2012) el llamado "Crédito Verde", que exige a las principales instituciones financieras del país (que como ya se ha visto las de mayor presencia en la región son el China Eximbank, el CDB y el BOC) evaluar los proyectos de financiamiento aprobados, con la finalidad de que identifiquen los riesgos ecológicos y vigilen el cumplimiento de las normas ambientales asociadas con sus actividades crediticias, teniendo la facultad de suspenderlas o cancelarlas si se llegaran a presentar dichos riesgos (Garzón, 2015).

Con respecto a los foros CELAC, en el primero de ellos (2015) se aprobaron diversos acuerdos como la Declaración de Pekín, los Arreglos Institucionales, y las Normas de Funcionamiento del Foro, así como el Plan de Cooperación de China y los países de ALC, donde los participantes se comprometieron, entre otras cosas, a alcanzar un desarrollo sostenible. En aquel mismo año, tras el planteamiento de los ODS, China, en colaboración con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, celebró el Foro Mundial sobre Gobernanza de los Ecosistemas, donde participaron más de 150 expertos en ecología y cambio climático procedentes de más de 50 naciones, lo que dio por resultado una segunda Declaración de Pekín enfocada a contrarrestar el cambio climático e impulsar un futuro ecológico sostenible a nivel global (Crivelli y Lo Brutto, 2020).

Desde luego, a pesar de los acuerdos descritos y de las propuestas de los libros blancos, las relaciones sino-latinoamericanas en el ámbito medioambiental no han estado libres de desigualdades, especialmente considerando la disparidad existente, donde China importa productos primarios de difícil renovación de AL y responde exportando principalmente tecnología de alto valor agregado. Además, el consumo de los recursos del gigante asiático ha aumentado exponencialmente. Tan solo en el periodo 1978-2012, la creciente industrialización elevó a China como el segundo consumidor de petróleo a nivel global, superando a Estados Unidos y convirtiéndolo también en el primer consumidor de energía eléctrica, zinc, carbón, cobre y soya (Crivelli y Lo Brutto, 2020).

De hecho, en 2018 el petróleo, el hierro, el cobre y la soya representaron más del 70 por ciento de las importaciones de la RPCh provenientes de la región. Dicho de manera más específica, en lo concerniente al hierro, en 2015 AL se destacó como la segunda región que más exportó este mineral a China, seguido de Oceanía, extraído principalmente de Brasil, Perú y Chile, países que representaron el 98% del total de importaciones de hierro al gigante asiático. En cuanto al cobre, AL se distinguió como la principal fuente para China, donde Chile representó en el mismo año el 66%, Perú el 24%, México el 6% y Brasil, 3%. Con respecto a la soya, América Latina le proporcionó a la RPCh casi la mitad de su suministro de granos. En este tenor, Brasil (77%), Argentina (18%) y Uruguay (5%) fueron los protagonistas. Por último, los tres países latinoamericanos que lideraron la lista como proveedores de petróleo para China en 2015 fueron Venezuela (38%), Brasil (33%) y Colombia con el 21% (Da Rocha y Bielschowsky, 2018).

Si al intercambio comercial desigual de los recursos primarios por productos tecnológicos de alto valor agregado entre China y AL, agregamos la participación de las empresas chinas en obras de infraestructura y extracción (que bien podrían llevarse a cabo por empresas locales), la balanza se inclina aún más hacia la RPCh. En este contexto, además, en 2018 el principal foco de atención para las fusiones y adquisiciones relacionadas con las empresas chinas en la región fue el sector energético, que en aquel año abarcó el 49% del monto total asignado a estas actividades, con apenas un 12% concentrado en energías renovables. En este sentido, las inversiones de la RPCh en términos de generación y distribución eléctrica ha sido crucial en AL, como lo confirman Crivelli y Lo Brutto (2020) al señalar la adquisición de diversas centrales hidroeléctricas en Brasil. Asimismo, los autores agregan que más del 50% de los préstamos chinos dirigidos a AL en 2017 fueron colocados en la industria de los combustibles fósiles; principalmente en zonas clave para el planeta como la selva del Amazonas, cuya deforestación y devastación tiene serias repercusiones en el clima global. Adicionalmente, la explotación de los recursos naturales en AL, aunque aumenta el nivel de exportaciones y fomenta el comercio, los proyectos de infraestructura y la inversión china, conlleva diversas consecuencias ambientales negativas asociadas con la transformación del territorio y el detrimento de biocapacidad. Por si fuera poco, la tendencia de importar recursos naturales de AL hacia China no da señales de disminuir en un futuro próximo, sino de aumentar (Martínez y Nazar, 2020).

Debido a ello, independientemente de la conveniencia mutua que pudiera existir entre la demanda de recursos naturales de AL por parte de China, el desafío de estos intercambios radica, en cierto grado, en las políticas de China para generar y distribuir energía, la cual debe ser congruente con los ODS y el Acuerdo de París. De igual manera, los países de la región, en la búsqueda de inversiones chinas para obtener beneficios económicos, también han demostrado serias deficiencias al gestionar sus recursos naturales, así como debilidades institucionales y un rezago significativo en diversos aspectos.

Por una parte, es precisamente la demanda de recursos naturales de China lo que la distingue como una potencia desarrollada cuyo PIB ha dejado de depender de la exportación de sus propios recursos naturales internos (y que incluso no está sujeto a estos), mientas que

revela un notable rezago industrial en AL para generar un aparato económico que no necesariamente comprometa sus recursos naturales, así como un conjunto de políticas mal enfocadas en la región mediante las cuales se espera sostener la economía a través de la exportación de dichos recursos, al tiempo que muchos de sus países latinoamericanos corren el riesgo de caer en un déficit biológico.

Por otro lado, la generación de energía renovable es una actividad con serios retrasos en AL, ya que según Crivelli y Lo Brutto (2020), apenas Brasil representa dos tercios del crecimiento total en la región. Esto constituye un área de oportunidad para aprovechar el financiamiento y la inversión china. Sin embargo, el desarrollo de energías renovables también podría afectar las ganancias obtenidas por la exportación de recursos naturales de la región para satisfacer la demanda energética de la RPCh a largo plazo. En consecuencia, los países de AL enfrentan actualmente el reto de buscar nuevas rutas de comercio con China, de superar los rezagos mencionados en materia de energía renovable e industrialización para no comprometer sus ecosistemas, y de implementar políticas amigables con el medio ambiente que a la vez simpaticen con sus propios intereses. Para tal efecto, además, la región no puede esperar que la CSS, los OSD e incluso China, resuelvan sus problemas económicos de subdesarrollo.

Finalmente, tanto los países de AL como China deben mejorar sus regulaciones medioambientales y ejecutarlas en la realidad práctica al acordar proyectos de infraestructura, pues mientras el país asiático garantiza su suministro de recursos naturales y energéticos a través de gobiernos débiles y ansiosos de capital externo, a estas naciones no les importa lo que deban dar a cambio siempre y cuando haya incremento de producto y crecimiento comercial.

2.6. Los CECh en América Latina y su modelo administrativo e institucional

Como ha podido apreciarse a lo largo de este capítulo, las relaciones sino-latinoamericanas, a partir de las primeras incursiones de la *Nao de China*, han evolucionado, diversificándose y adquiriendo, gradualmente, mayores niveles de complejidad. De ahí la importancia de su estudio y análisis, principalmente para que estas, además, puedan beneficiar a ambas partes de modo equitativo. Asimismo, ya se mencionó que los CECh en países de AL son instituciones con el potencial de transformar el conocimiento sobre el país asiático en oportunidades, además de que pueden identificar posibles escenarios de conflicto y realizar propuestas puntuales. Sin embargo, es muy poco lo se sabe acerca de cómo operan, de qué manera se originan y cuáles son las principales actividades que llevan a cabo. Debido a ello, en el presente subapartado se analiza cada uno de los CECh identificados en la región (omitiendo a Brasil por cuestiones idiomáticas), a través de sus respectivas páginas oficiales, perfiles en redes sociales e información pública disponible en línea. Este análisis previo, además, resultó valioso para obtener antecedentes valiosos en la realización de las entrevistas y la construcción metodológica.

2.6.1. Centros en Argentina

- Centro de Estudios de Argentina-China (CEACh)

Localizado en la capital de Argentina y perteneciente a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), el CEACh tiene por objetivo favorecer el desarrollo de los estudios chinos en su país de origen, formando investigadores y promoviendo actividades de investigación, vinculación, transferencia y/o extensión. De igual modo, realiza aportes para estimular el conocimiento relacionado con Argentina y AL en China, intercambiando estudiantes y profesores. Su misión consiste en contribuir con asuntos relacionados a la cooperación internacional entre la UBA y el gigante asiático, así como brindar asesoramiento a los representantes de cooperación internacional para impulsar las relaciones sino-argentinas y asistir a la Facultad de Ciencias Sociales (y otras más), con el fin de que puedan vincularse con instituciones académicas de la RPCh.

El CEACh tiene dos sedes. Una de ellas en la ciudad más antigua de Argentina, Santiago del Estero, y la otra en Buenos Aires. También cuenta con un Comité Académico Externo, integrado por especialistas chinos, españoles, mexicanos y estadounidenses; una Coordinación de Gestión Institucional; un Consejo Asesor; alrededor de 13 investigadores locales y aproximadamente 15 que se encuentran en formación. Su director, Ignacio Villagrán, posee una maestría en Estudios de Asia y África, es especialista en la RPCh, licenciado en Ciencia Política y ha estudiado en la Universidad de Michigan, Estados Unidos. Su título de doctorado lo obtuvo a través de la Beca Interna Postdoctoral de Reinserción del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet).

Las líneas de investigación del CEACh son multidisciplinarias y abrazan temas económicos, sociales, culturales, políticos y de relaciones exteriores, entre otros. Específicamente, el centro se aboca principalmente en realizar estudios históricos, sociales y culturales sobre la China imperial y contemporánea e investigaciones comparativas entre la RPCh y Argentina (CEACh, 2021).

- Centro de Estudios Chinos (Cechino)

Fundado en marzo de 1996, el Cechino, con sede en la Universidad Nacional de la Plata (UNLP), municipio del mismo nombre, Buenos Aires, adopta una postura investigativa multidisciplinaria que incluye derecho, ciencias políticas, historia, cultura, lenguas y relaciones internacionales. Asimismo, opera en el marco del Departamento de Asia Pacífico, creado en 1991 dentro de la misma universidad.

Entre sus actividades más destacadas están la elaboración de publicaciones y proyectos de investigación con universidades y otros centros especializados en China. De igual modo realiza intercambios de docentes y estudiantes enfocados a impulsar el conocimiento sobre las

relaciones sino-argentinas. En su blog oficial pueden consultarse diversos artículos que versan sobre temas de actualidad en China y los vínculos entre ambos países.

El Cechino también contribuyó al establecimiento de un Instituto Confucio en la universidad a la que pertenece, donde se imparte la lengua china. Adicionalmente en los seminarios, conferencias y eventos que ha organizado la institución, han participado organizaciones públicas externas como la Cámara de Producción, la Industria y el Comercio Argentino. Dichos eventos, por otra parte, han tenido como propósito brindar capacitaciones para negociar con la región Asia-Pacífico y estimular el comercio, entre otros objetivos.

Si bien los CECh mencionados anteriormente cuentan con una figura directiva, el extremo superior del organigrama en el Cechino lo ocupa Maria Francesca Staiano, coordinadora del centro y profesora de Instituciones Jurídicas de la República. En el siguiente escaño de la estructura organizacional está un secretario y después los 22 miembros del centro (Cechino, 2021).

2.6.2. Centros en Brasil

Localizado en São Paulo, dentro de la Universidad Estatal de Campinas (Unicamp), el Grupo de Estudios Brasil-China no figura como un centro de investigación propiamente dicho, sino como un programa, aunque forma parte del Centro de Estudios Avanzados (Ceav) de la institución académica, fundado en 2009. Está integrado por 10 profesionales cuyo liderazgo descansa en una coordinadora y un coordinador de relaciones institucionales e internacionales, además de ocho investigadores especializados en diversas áreas que van desde Filosofía, Ciencias Políticas y Economía, hasta Arte, y Física, entre otras.

Entre sus objetivos, está fomentar un entendimiento más extenso de China desde un enfoque global y comparativo, buscando identificar áreas comunes de cooperación e impulsar el interés sobre el estudio de la RPCh en Brasil (principalmente en la Unicamp), así como estimular la colaboración académica Unicamp-instituciones chinas, a través de la participación de profesores, investigadores y estudiantes de ambas naciones. De igual modo, persigue ampliar las relaciones Unicamp con el sector público y privado e incentivar el aprendizaje de chino mandarín en los estudiantes de la universidad.

Su coordinadora, Leila da Costa Ferreira, cuenta con una licenciatura en Ecología por la Universidad Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1982); también es maestra en Sociología por la Universidad de Campinas (1986) y doctora en Ciencias Sociales por la misma institución (1992). De igual modo, posee un Doctorado por la Universidad de Texas en Políticas Públicas y Medio Ambiente en 1995 y en la Universidad de York en Teoría Social y Medio Ambiente en 2007. Actualmente, además de coordinar el Grupo de Estudios Brasil-China, ejerce como docente en la Unicamp desde 2004. Fue presidente de la Asociación Nacional de Estudios de Posgrado e Investigación en Medio Ambiente y Sociedad (ANPPAS, por sus siglas en inglés) de 2004 a 2008, miembro del Associate Faculty of the Earth System Governance

Project y profesora visitante en el Programa top China-Shangai Jio Tong University/Summer Course - China. Su experiencia principal radica en el área de Sociología, Ambiental.

2.6.3. Centros en México

- Centro de Estudios China-México (Cechimex)

Aunque ya se mencionó que el Cechimex fue fundado en 2006 dentro de la Facultad de Economía de la UNAM y que se ubica en la Ciudad de México, resulta conveniente describir algunas de sus características. Además de realizar investigaciones multidisciplinarias concernientes al estudio de China, organiza conferencias, seminarios y otros eventos enfocados en el tema. Justo ahora, tiene programado un ciclo de conferencias durante el primer semestre de 2023. Estos ciclos, cabe resaltar, son actividades que el Centro realiza anualmente de manera ininterrumpida desde su fundación. En ellos, participan especialistas de diversas instituciones académicas nacionales e internacionales, al igual que funcionarios locales, de la RPCh y hasta representantes directivos de empresas. Aquí también conveniente mencionar que la colaboración que establece el Centro con este tipo de organizaciones se da principalmente con firmas emblemáticas del país asiático, aunque la presencia de firmas nacionales (cuando menos en calidad de ponentes), hasta el momento perece ser nula. El 24 de octubre, dentro del ciclo de conferencias correspondiente al primer semestre de 2008, por ejemplo, el Cechimex invitó a Óscar Toulet, director ejecutivo de Huawei México para participar en sus instalaciones con el tema *La relación entre China y México*. Luego, en el ciclo del primer semestre de 2020, se presentó Martín Portillo, director de Estrategia de Huawei en AL, con la ponencia *La experiencia de Huawei en Mexico: condiciones y desafíos*. Muchas de estas conferencias, además, pueden ser consultadas por el público en general a través de la página oficial de la institución, donde también hay acceso a estadísticas sobre las relaciones China-México y a una biblioteca virtual con anuarios, revistas, tesis, mapas, diccionarios, reportes y videos (Cechimex, 2022).

El Cechimex también publica bimestralmente los *Cuadernos de Trabajo*, que desde 2010 abordan temas sobre las relaciones México-China y ALC a partir de distintas perspectivas (economía, medio ambiente, inversión china, historia, ciencia y tecnología, etc.) y en cuyo contenido puede participar una gran diversidad de investigadores internos y externos (incluso extranjeros). En un esfuerzo por mantener tal diversidad y divulgar el conocimiento generado, por otra parte, los *Cuadernos de Trabajo* del Cechimex pueden encontrarse publicados en español, inglés y chino. Dentro de estas publicaciones, de igual manera hay estudios puntuales sobre empresas chinas. En 2014, por mencionar otro ejemplo, el Centro, en conjunto con la Red ALC-China y la Unión de universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), publicó el libro *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 estudios de caso*, en el que no solo figuró nuevamente Huawei, sino también Lenovo y otras multinacionales chinas de muy diversos sectores como las petroleras China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) y Sinopec; de generación de energía eléctrica (State Grid Corporation); la

proveedora de productos marítimos China Fishery Group; de producción de aluminio (Aluminum Corporation of China Limited [Chinalco]), y automotrices, en cuyo grupo, además de que se analizaron las firmas del país asiático Chery y Lifan, figura también la corporación mexicana Giant Motors Latinoamérica, fundada en 2006 y que en aquel mismo año estableció una alianza estratégica con su contraparte automotriz china, First Automotive Work Group Corporation (FAW), convirtiéndose en uno de los casos más relevantes en términos de inversión procedente de la RPCh enfocada en el sector automotriz sino-mexicano (Dussel Peters, 2014).

De acuerdo con su coordinador, el doctor Dussel Peters, los fundadores del centro no solo son académicos, sino también empresarios y funcionarios, lo cual fomenta el diálogo y la capacitación entre los sectores público, privado y académico (Cechimex, 2018). La institución también ofrece formaciones académicas especializadas que involucran a dichos sectores. En los cursos anuales Entendiendo a China de 2020 y 2022, por mencionar un caso, volvió a participar Huawei, cuyo director de Estrategia en AL, Martín Portillo, tuvo dos ponencias tituladas *Huawei en México*. El Cechimex, además, ofrece la oportunidad de realizar servicio social a estudiantes y de elaborar sus tesis de licenciatura, proporcionando asesoramiento (Cechimex, 2022).

Finalmente, el Cechimex, como parte de la UNAM, tiene vínculos formales con más de 33 instituciones académicas chinas (incluyendo otras de Taiwan), así como con el Consejo del Estado de la República Popular China, e incluye un programa de estudios Confucio (Cechimex, 2022).

El doctor Dussel Peters, además de ser coordinador del Cechimex, tiene una maestría en Ciencias Políticas con especialidad adjunta en Economía de la Universidad Libre de Berlín, Alemania Occidental; posee un doctorado en Economía por el Departamento de Economía de la Universidad de Notre Dame, en Indiana, Estados Unidos; ha sido docente de la UNAM (1994-1997), y es miembro tanto del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) como del Centro de Estudios Empresariales UNAM-Canacintra (Cámara Nacional de la Industria de Transformación). Entre sus labores, ha publicado múltiples trabajos y libros sobre China y sus vínculos con México y ALC.

- Centro de Estudios China-Veracruz (Cechiver)

Ubicado en Xalapa, capital del estado de Veracruz y entidad que alberga uno de los puertos más grandes del país, el Cechiver fue fundado en 2008 dentro de la Universidad Veracruzana (UV). Entre sus ofertas académicas, actualmente imparte dos diplomados: Cultura y Negocios en China, y Negocios entre China y México, así como una maestría en Economía y Sociedad de China en América Latina. Ambos diplomados tienen por objetivo compartir e intercambiar experiencias y conocimientos empresariales con mexicanos y latinoamericanos radicados en México mediante la presentación de planes de negocios que involucran a distribuidores, importadores, exportadores y/o consultores chinos. Además, están dirigidos a empresarios, gerentes, estudiantes, docentes y representantes de organizaciones públicas y privadas,

abarcando temas que van desde la cultura y tradición china, la influencia del país asiático global y la iniciativa FyR, hasta la manera en la que los chinos abren empresas en México y el turismo.

Su misión radica en destacarse como un espacio de investigación, análisis, discusión, promoción y difusión de propuestas de intercambios científicos, académicos, culturales y económicos de México con China, particularmente enfocados al estado de Veracruz. Los tres objetivos que persigue el Cechiver son realizar investigaciones multidisciplinarias sobre el gigante asiático y su impacto; alentar la confianza, comprensión y cooperación científica, cultural y económica entre la entidad local y la RPCh, y promover la distribución social del conocimiento sobre las experiencias económicas y sociales de China. Para ello, realiza intercambios con instituciones académicas mexicanas y del país asiático. También organiza cursos, coloquios, conferencias y publica investigaciones. Por último, el Cechiver evalúa oportunidades potenciales para las Pymes locales en términos de inversiones, comercio, y cooperación con la República Popular China.

Adicionalmente, el Cechiver es miembro del Consorcio Mexicano de Centros de Estudios en el Área de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), organización que busca la generación de conocimientos y estrategias en beneficio de las empresas y gobierno mexicanos. En lo referente a su liderazgo, está representado por el doctor Aníbal C. Zottele Allende, coordinador del centro, quien cuenta con una licenciatura en Economía por la Universidad Nacional del Sur, en Argentina, una maestría en Administración de Empresas de la Universidad Veracruzana, y un doctorado en Ciencia Animal, especialidad en Medicina Preventiva Veterinaria y Epidemiología, emitido por la Universidad Federal de Minas Gerais, Brasil.

En cuanto al resto de su organigrama, el Cechiver tiene un representante de la UV en China, personal de apoyo operativo y de investigación, un editor-formador, una administradora y una secretaria ejecutiva (Cechiver, 2022).

2.6.4. Centros en Perú

Fundado en 2013 dentro de la institución privada Universidad del Pacífico (UP), en Lima, el Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico, llamado hasta 2017 Centro de Estudios Perú-China, amplió su panorama de estudio enfocado exclusivamente en la RPCh, para incluir también a la región Asia-Pacífico. De acuerdo con su página oficial, el CI surgió como una iniciativa pionera en la universidad en el marco de la internacionalización institucional. Entre sus objetivos, se distingue generar conocimiento con una perspectiva estratégica y de largo plazo sobre China y Asia-Pacífico, abarcando diversos temas como desarrollo económico, mercados y relaciones internacionales, entre otros. Asimismo, sus líneas de investigación incluyen: China y el desarrollo sostenible (impacto medioambiental de las inversiones chinas); la iniciativa de la Franja y la Ruta, (infraestructura y conectividad); relaciones China-Perú (América Latina); innovación en China; desarrollo económico comparado entre China y el Perú

(América Latina), Asia-Pacífico en la globalización (lecciones aprendidas y oportunidades para el Perú.

Además de la agenda de investigación mencionada, el Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico pretende extender su agenda de investigación invitando al personal de la universidad procedente de sus diferentes departamentos académicos a participar ejerciendo docencia en sus líneas de especialidad y desarrollando nuevas líneas de investigación sobre el gigante asiático.

Otros objetivos que persigue el CI es incentivar el acercamiento entre profesores e investigadores de la UP y sus pares de China y Asia-Pacífico para realizar investigaciones conjuntas, intercambiar conocimientos y llevar a cabo actividades de formación académica en beneficio de los alumnos. De igual manera, este CECh pretende establecer redes de contacto con instituciones de China y la región Asia-Pacífico. En sus esfuerzos por construir dichas redes, ha organizado seis misiones académicas anuales a la RPCh y una a Corea, las cuales han derivado en la organización de eventos conjuntos, investigaciones e intercambios académicos.

En cuanto a su organigrama, el liderazgo está representado por un Comité de Gestión, integrado por dos directores, un subdirector, una vicerrectora de investigación, un secretario y dos profesores e investigadores. Posteriormente, está un Consejo Consultivo Internacional, conformado por el vice presidente de la Asociación Nacional China de Relaciones Internacionales, Chen Dongxiao, y el decano de la Escuela de Economía y director del China Center for Economic Studies en Fudan University, China, Zhang Jun. Luego está un Consejo Consultivo Local, con cinco miembros entre los que pueden observarse empresarios y funcionarios peruanos y chinos. Finalmente, cuenta con 13 investigadores y siete miembros de la UP encargados de las actividades del centro.

Hasta ahora, la institución, en conjunto con otras organizaciones académicas chinas y de la región Asia-Pacífico, ha realizado 11 proyectos de investigación registrados en su página oficial que abordan temas como migración, tecnologías de vanguardia, infraestructura e innovación, entre otros.

Gustavo Yamada, quien es director del centro y profesor principal del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico e investigador, cuenta con diversas publicaciones sobre economía del trabajo, pobreza, educación y políticas sociales en Perú y en el extranjero. Se ubica en el 5% superior de investigadores en el mundo en los *rankings* acreditados. Es doctor en Economía por la Columbia University (Estados Unidos) y licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico (UP, 2021).

2.6.5. Centros en Colombia

El Centro de Estudios de China, establecido en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, también está configurado de modo multidisciplinario, pues aborda el estudio sobre el gigante

asiático desde diversas perspectivas. Fundado en 2007, entre sus principales objetivos están generar conocimiento directo, realizar gestiones, formar especialistas y llevar a cabo consultorías e investigaciones interdisciplinarias, específicamente enfocadas en los vínculos sino-colombianos y China-AL, aunque también enfatiza el conocimiento relacionado con la medicina tradicional china y su cultura.

El centro ofrece sus servicios a empresas públicas y privadas, así como a universidades, grupos culturales e instituciones con fuerte presencia en el país asiático y en Colombia. En cuanto a la especialización académica, está dirigida por Diana Andrea Gómez Díaz, doctora en Estudios Políticos y Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional de Colombia, mientras que el área médica la dirige el doctor Jairo Buitrago Ruiz, quien cuenta con una maestría en Medicina Tradicional China, es experto en medicina alternativa y presidente de la junta directiva de la Asociación para el fomento de las relaciones China-Colombia. Ambos directores, además, ejercen la docencia en el centro.

En lo relativo a la medicina tradicional china, el CECh colombiano abarca distintas corrientes como acupuntura, masaje Tui-Na, nutrición, dietoterapia china y terapia cognitivo-conductual, disciplinas para las que ofrece consultas. Asimismo, tanto la universidad que cobija al centro como este último, apoyan al Grupo de Estudios Chinos (GECH), que realiza conferencias sobre cultura, medicina tradicional y pensamiento chino. Finalmente, en lo referente al área académica, el Centro de Estudios de China de la Universidad Nacional de Colombia ofrece cursos y talleres sobre diversos temas que van desde las relaciones China-Colombia-AL, confucianismo y política exterior, hasta urbanización, migraciones y economía china. Aunado a esto, tiene afiliación con la Red Asia-América Latina (Centro de Estudios de China, 2021). Además, la cátedra china que imparte la institución está respaldada por la RPCh y el Banco de la República. Como dato adicional, se distingue como la primera entidad privada que desarrolló cursos de lengua china en Colombia y también la que ha construido más lazos con entidades académicas en China. Aunque sus fundadores son colombianos, entre el personal académico hay ciudadanos chinos (Gómez y Díaz, 2016).

Por supuesto, la información publicada en la página oficial del CECh colombiano no proporciona detalles sobre el origen de sus recursos, si recibe apoyo del gobierno o del sector privado; aún menos sobre la cantidad de investigadores, estudiantes o docentes. Hasta ahora, la evidencia sugiere que el CECh colombiano ofrece servicios directos que benefician al sector social a través de sus consultas médicas y psicológicas, aunque estos beneficios podrían distanciarse un poco de las ventajas regionales económicas que podría ofrecer el entorno local o regional. De igual, manera se observa que el centro establece relaciones con el sector público, privado y social.

2.6.6. Centros en Chile

El Centro de Estudios Latinoamericanos sobre China (CELC), ubicado en Santiago, Chile, y fundado en 2011, cuenta con algunas diferencias notables en comparación con otros CECh de

AL. La primera de ellas y quizás la más significativa es que pertenece a una institución académica privada: la Universidad Andrés Bello, donde figura como CI asociado a la Facultad de Ciencias Sociales. Además, aunque analiza las relaciones China-Chile, estudia de manera más amplia los vínculos China-AL. Una de sus misiones explícitas es la generación de redes con las regiones Asia-Pacífico centradas en la colaboración internacional multilateral. De igual modo, ofrece acceso a talleres, seminarios, conferencias y libros sobre la perspectiva de China en los ámbitos sociales, culturales, económicos y políticos, así como sus potenciales en el contexto de la realidad latinoamericana. Entre sus servicios, además, ofrece publicaciones bimensuales como el boletín *China en la prensa latinoamericana*, el cual informa sobre los acontecimientos de China recientes en la región, y un reporte mensual llamado *China/innovación*, que proporciona fuentes informativas acerca de inversiones o negocios de empresas chinas en el mercado latinoamericano o de firmas latinoamericanas en el país asiático. Ambas publicaciones pueden consultarse en su página oficial.

Con respecto al director, Fernando Reyes Matta, trabajó como Embajador de Chile en China de 2006 a 2010, cuenta con una maestría en Estudios de China y Sociedad por la Universidad de Alcalá, España; estudió historia y geografía en la Universidad de Chile y posee un postgrado en el Instituto de Ciencia Política de la Universidad Católica de Chile. Asimismo, fue asesor del expresidente chileno Ricardo Lagos, embajador en Nueva Zelanda y director de Asuntos Culturales e Información del Ministerio de Relaciones Exteriores de 1994 a 1996 (CELC, 2021).

2.6.7. Centros en Venezuela

Al sur de Caracas, en la urbanización Valle Debajo de la Parroquia de San Pedro, opera el Centro Venezolano de Estudios sobre China (CVEC), perteneciente a la Universidad Central de Venezuela (UCV). En comparación con los otros CECh analizados en el presente apartado, es muy joven, pues fue fundado en 2017. De hecho, se fundó como una Fundación sin fines de lucro con la finalidad de superar las brechas burocráticas y las legislaciones a las que estaría sometido si formara oficialmente de la UCV. Está integrado por un equipo diverso de investigadores cuyo propósito ampliar el panorama de estudio con motivo del protagonismo y potencial de China en el escenario latino, caribeño y de su país de origen.

Sus áreas de investigación abordan tópicos específicos como relaciones internacionales (que incluyen vínculos multilaterales, bilaterales y diplomacia); relaciones económicas internacionales (cooperación económica, comercio exterior e inversiones), y estudios sociodemográficos (desarrollo social y población, entre otros). Con base en estas líneas de investigación, el CVEC publica artículos académicos y de opinión elaborados por investigadores internos y externos, los cuales adoptan enfoques histórico-sociales, teóricos-conceptuales y estadísticos-cuantitativos (CVEC, 2021b).

Entre sus secciones centradas en la divulgación del conocimiento generado, el CVEC cuenta con una sección llamada *Un rostro y 5 preguntas*, donde distintos investigadores aplican entrevistas a actores relacionados con el acontecer sino-latinoamericano, las cuales tienen por objetivo analizar e interpretar temas relevantes sobre la importancia de China en Venezuela y ALC desde diversos ángulos (CVEC, 2018). En este mismo tenor, el CVEC también tiene otra sección que enfatiza la divulgación de "datos y estadísticas" derivadas de las investigaciones realizadas en el Centro.

Otro punto que vale la pena considerar respecto al CVEC, es que en 2018 firmó un convenio con el Observatorio de la Política China (OPCh), grupo de estudio centrado en el análisis y la generación de propuestas en relación a las reformas legales y el Estado de derecho, unificación, evolución política general, derechos humanos y política exterior de China, el cual está conformado por el Instituto Gallego de Análisis y Documentación Internacional (Igadi, por sus siglas en inglés) y Casa Asia (consorcio público integrado por el Ministerio de Asuntos Exteriores; Unión Europea y Cooperación; la Generalidad de Cataluña, y los ayuntamientos de Barcelona y Madrid). Por medio de este acuerdo, ambas partes se comprometieron a colaborar en conjunto para desarrollar e intercambiar conocimiento sobre Cooperación Sur-Sur y relaciones sino-latinoamericanas.

El liderazgo del CVEC está representado por Aymara Gerdel, egresada de Estadística por la Universidad Central de Venezuela; también es profesora e imparte clases de Estadísticas de la Actividad Petrolera y Sistemas de Información Estadística en la misma institución; es especialista en Gobierno y Políticas Públicas y becaria del del Gobierno Chino (CSC Scholarship) en la University of Business and Economics (UIBE), en Pekín, China.

2.6.8. Centros en Ecuador

Ubicado en el interior del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), dentro de la Universidad de Posgrado del Estado, en Quito, y fundado en 2010, el Centro de Estudios Chinos tiene por objetivos: implementar programas de formación y expandir líneas de investigación y enfocadas en el fortalecimiento de los sectores estratégicos de Ecuador; construyendo un espacio de comprensión interdisciplinario y orientado a alcanzar el beneficio mutuo entre China y Ecuador, estableciendo áreas de investigación que abarcan temas económicos; políticos y de cooperación internacional y geopolítica.

Para ello, el CI también realiza conferencias regulares que algunas veces generan publicaciones. Entre estas, se manejan temas como política exterior, los retos del nuevo orden mundial desde la perspectiva china, China contemporánea, cómo hacer negocios con China, etc. Estos eventos, además, promueven las relaciones bilaterales con la RPCh.

Al parecer, este centro no cuenta con una página oficial como tal y encontrar información sobre su funcionamiento es difícil, lo que reitera la importancia de la presente investigación. Su coordinador, Milton Reyes, es doctor en Economía Política Internacional por

la Universidad Federal de Río de Janeiro, maestro en Estudios Latinoamericanos con mención en Relaciones Internacionales por la Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador; licenciado en Sociología y Ciencias Políticas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y profesor investigador titular del Centro de Seguridad y Defensa y coordinador del Centro de Estudios Chinos del Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador.

Mapa 2. Centros de Estudios sobre China en América Latina

Fuente: elaboración propia.

2.7. Actividades de los CECh en países de AL

Más allá de consultar los respectivos perfiles y estructura de cada CECh, también resultó importante conocer las diferentes labores que realizan, pues aportan datos sobre sus características institucionales, fortalezas en términos de GE, e inciden en la vinculación con

sus entornos, los alcances de su generación de conocimiento y rendimiento general. El Cuadro 2 revela estos hallazgos. Sin embargo, algunos de sus puntos requieren una descripción puntual.

De los nueve CECh identificados en AL (omitiendo a Brasil por las barreras lingüísticas), solo se encontraron seis que difunden sus actividades con regularidad a través de sus páginas oficiales y redes sociales. En cuanto a los tres restantes que no figuran en el Cuadro, el Centro de Estudios Latinoamericanos sobre China (CELC), ubicado en Chile y fundado en 2011, informa escasamente sobre sus actividades en los canales mencionados, reportando solo dos participaciones en seminarios, una mesa redonda, una conferencia y la publicación de un boletín trimestral con alrededor de 39 ediciones. Todo esto en el periodo 2016-2021, a través de su perfil en Facebook (sin proporcionar información que aborde los años anteriores). Entretanto, al consultar el Centro de Estudios de China, en la Universidad Nacional de Colombia, fundado en 2007, se identificó que carece de redes sociales. Su página oficial reveló, de 2016 a 2022, la publicación de un libro, cuatro participaciones en conferencias y un conversatorio. Al buscar más información dentro de la misma página, esta lanzaba el mensaje de "Pagina en construcción" (Centro China, s.f.). Finalmente, el Centro de Estudios Chinos, en Ecuador, no contó con página oficial ni redes sociales identificables.

La fila que atañe al periodo analizado en el Cuadro, corresponde al lapso en que cada CECh reporta sus actividades al público en general mediante sus páginas y redes sociales, lo cual limitó en algunos casos la información acerca de dichas labores, pues algunos de ellos, como el Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico, en Perú, fundado en 2013, proporcionó datos sobre sus actividades solamente en el periodo 2018-2022. De igual manera, el Cechiver, a pesar de que difunde de manera constante en su página de Facebook, esta dejó de brindar información a partir de junio de 2020. En contraste, el Cechimex expuso un registro puntual referente a sus operaciones desde su fundación, en 2006 y hasta 2021, gracias a los informes anuales descargables y disponibles a todo el público interesado desde su página oficial (Cechimex, 2022).

Otro dato que merece mención en el Cuadro 2 es que, en las filas que responden a eventos públicos (conferencias, seminarios, conversatorios y congresos), se consideran a los seis CECh ya sea como organizadores o ponentes. Como puede observarse, el Cechimex registró en sus informes 157 conferencias y webinarios; sin embargo, vale la pena señalar que, de estos, 14 fueron ciclos de conferencias anuales organizados por el mismo CI, mientras que 9 fueron conferencias extraordinarias (fuera de dichos ciclos), y en 134 participaron miembros del Centro como ponentes (Cechimex, 2022).

Con respecto a las participaciones en conversatorios, debates, foros y ponencias afines, también se incluyen presentaciones de libros, mesas de diálogos, paneles, exposiciones, coloquios y simposios, entre otros eventos similares identificados. En este mismo tenor, las participaciones en medios de comunicación se refieren a entrevistas donde participan miembros de cada CECh o publicaciones en periódicos o revistas no académicas.

En cuanto a los seminarios y cursos, algunos se repetían de forma periódica como parte de las labores regulares de los CECh (anual, semestral, etc.); tal es el caso, por mencionar un

ejemplo, del curso “Entendiendo a China”, impartido anualmente por el Cechimex desde 2017, y que se consideró, al cuantificar los datos, como un solo evento por año; resultando en un total de 5, hasta 2021.

La fila que aborda las “actividades particulares”, abarca labores que realiza cada CECh de manera singular (periódica o eventualmente). El CEACh de la Universidad de Buenos Aires, por ejemplo, organizó este mismo año (2022), en conjunto con el Museo de la Historia del Traje y la Embajada de China, la exhibición virtual y presencial *Entramar la Nación. Trajes típicos de las minorías étnicas de China*. El Cechiver, por su parte, publica semestralmente su propia revista *Orientando*, en colaboración con miembros del Consorcio Mexicano de Centros de Estudios del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), de la cual se identificaron 23 ediciones en el periodo 2010-2022. Este mismo CECh, además, lanzó el pasado 14 de febrero de 2022 el documental visual *Veracruz y China: un encuentro imprescindible*, conmemorando el 50 Aniversario de las relaciones diplomáticas sino-mexicanas. El Cechino de Argentina, en este contexto, tiene su blog particular con 47 publicaciones registradas de 2019 a 2022. Igualmente ha difundido diversos podcasts, como *Comprendiendo a China*, en 2021. El Cechimex, publica su revista bimestral *Cuadernos de trabajo*, que lleva 60 ediciones en el lapso 2010-2022, así como 5 ediciones del *Monitor de la OFDI de China en América Latina* (2017-2021); 3 ejemplares del *Monitor de la infraestructura china en América Latina y el Caribe* (2020-2022), y, como ya se mencionó, organiza ciclos de conferencias anuales desde su fundación. El CVEC, que concluye el Cuadro, ha publicado, a lo largo de la pandemia, los *Mapas COVID-19*, para contribuir a monitorear la diseminación del virus en Venezuela; diversos informes estadísticos trimestrales y su informe semanal *Economía Global*.

Cuadro 2. Actividades realizadas por los CECh establecidos en AL

Centro	Centro de Estudios Argentina-China (CEACh)	Centro de Estudios China-Veracruz (Cechiver)	Centro de Estudios Chinos (Cechino)	Centro de Estudios México-China (Cechimex)	Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico	Centro de Estudios Venezolano sobre China (CVEC)
Periodo analizado	2018-2022	2011-2022	2015-2022	2006-2021	2018-2022	2017-2022
Publicaciones (artículos en revistas, capítulos de libros y libros)	2	29	13	206	17	35
Conferencias y webinarios	19	34	14	157	21	7
Conversatorios, debates, participaciones en foros y ponencias afines	19	19	39	278	34	14
Seminarios, cursos y talleres	7	21	22	180	22	5
Participaciones en medios de comunicación	26	1	58	291	4	2
Congresos	Sin registro	Sin registro	6	21	3	Sin registro
Actividades particulares	1 exhibición virtual	1 publicación periódica propia; 1 documental visual	Blog propio; podcasts	3 publicaciones periódicas propias;	Sin registro	4 publicaciones periódicas propias; 1 podcast

Fuente: elaboración propia, con información de: 1. CEACh: https://www.facebook.com/profile.php?id=100063568451174). 2. Cechiver: https://www.facebook.com/CECHIVERUV; Cechiver (2022). 3. Cechino: https://cechinounlp.wordpress.com/; https://www.iri.edu.ar/index.php/2020/07/04/estudios-chinos/; https://www.facebook.com/cechinoiriunlp. 4. Cechimex (2022). 5. Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico: https://www.facebook.com/UPCECHAP/. 6. CVEC: https://cvechina.org/; https://www.facebook.com/CVEChina.

Por último, es necesario aclarar que, debido a que la presente investigación se enfoca en los CECh como instituciones clave para mejorar las relaciones China-AL y generar impactos sociales positivos en los países anfitriones, en el caso del Centro de Estudios sobre China y

Asia-Pacífico que, como su nombre lo indica, indaga no solo sobre la RPCh, sino también acerca de otros países de la región Asia-Pacífico, se omitieron las participaciones y actividades del Centro concernientes a estos otros Estados, considerándose exclusivamente aquellas labores centradas en el gigante asiático.

Por otra parte, la información sintetizada en el Cuadro 2 no puede constituir un referente cuantitativamente exacto, pues se ha extraído de las propias publicaciones que difunden los CECh para dar a conocer sus actividades, sin embargo, sirve de referencia para conocer qué hacen los CECh, cómo operan, y de qué modo difunden su organización para sociabilizar el conocimiento generado. Sin duda alguna, estos centros deben contar con otras participaciones o labores que no han sido debidamente registradas. Además, como ya se dijo, algunos de ellos no cuentan con informes de actividades o publicaciones en redes sociales o en sus páginas oficiales que abarquen todos sus años de operación.

2.8. Conclusiones

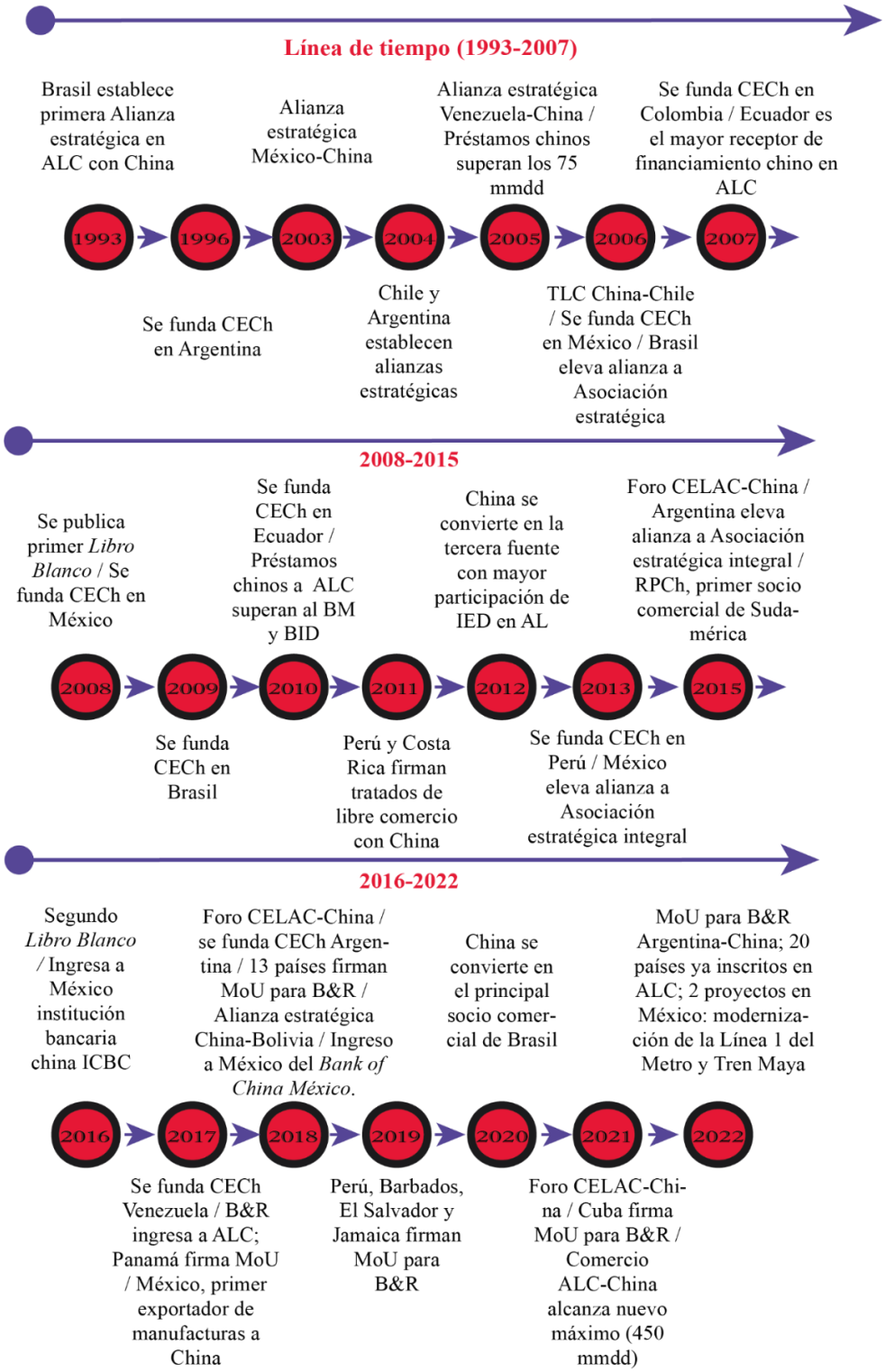
Al revisar la información de los CECh identificados en América Latina, a través de sus sitios web oficiales, informes y publicaciones oficiales, se valida nuevamente la carencia de datos referente a estos (cuando menos de dominio público). En algunos de ellos, por ejemplo, la información disponible no mostraba su año de fundación, por lo que no fue posible determinar si era un CECh maduro como el Cechimex, que lleva más de una década trabajando. Por otra parte, aunque ciertos CI como el Centro de Estudios de China, en Colombia, afirman ofrecer servicios a los sectores públicos y privados, no se sabe con qué empresas u organismos lo hacen de manera específica; tampoco qué tan funcionales son estos vínculos, si logran rentabilizar el conocimiento generado para generar un impacto socioeconómico, o si han llegado a contribuir en la culminación de proyectos comerciales o en la apertura de empresas y/o negocios relacionados con China.

En otros CECh incluso fue imposible identificar si dependen o forman parte de alguna facultad en la institución donde trabajan; tampoco si cuentan con estudiantes, un aparato administrativo bien estructurado, personal asalariado, cantidad de miembros y si matriculan estudiantes. El caso concreto del CELC, ubicado en Chile, pertenece a una universidad privada, lo cual puede diferir en la configuración institucional de aquellos centros que operan en universidades públicas.

Por último, la carencia de información justifica aún más la validez de la presente investigación. La información consultada también proporciona algunos indicios importantes para profundizar en cada caso particular a través del instrumento teórico propuesto, como la institucionalización de carácter privada del CELC o el grado de institucionalización del CVEC. Además, por medio del análisis secundario de los CECh identificados, pudo comprobarse que todos ellos están configurados como centros de investigación multidisciplinarios.

En cuanto a las actividades analizadas de los CECh, un dato interesante consiste en que los años de operación que llevan estos centros no necesariamente influyen en su madurez institucional, fortalecen su GE y generan mayores relaciones con su entorno. El Cechino, de Argentina, por ejemplo, que resultó ser el CECh con mayor tiempo de existencia (1996), muestra menos interacciones y participaciones sociales que el Cechimex, a quien le lleva siete años más de operaciones (fundado en 2007). Sin embargo, esto podría también no ser del todo cierto, ya que el CI argentino solamente reporta sus actividades desde 2015, a diferencia de su contraparte mexicana, que cuenta con informes anuales puntuales desde su primer año de operaciones. En este sentido, las entrevistas fueron un valioso recurso para esclarecer este tipo de dudas al estudiar los CECh. Aunado a lo anterior, este capítulo demostró que los CECh en AL son centros de investigación cuyo número se ha incrementado en la misma medida en que las relaciones sino-latinoamericanas se han estrechado gradualmente a nivel regional. La Figura 2 representa estos hechos a través de una línea de tiempo seccionada en tres partes, abarcando de 1993 a la actualidad (2022), lo cual reitera la importancia de su estudio.

Figura 2. Sucesos destacados en las relaciones China-ALC (1993-2022) y establecimiento de los CECh identificados en la región



Fuente: elaboración propia.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

Centros de Estudio sobre China, instituciones generadoras de conocimiento

3.1 Introducción

A lo largo del presente trabajo se reiteró que los CECh son instituciones con vastos alcances para mejorar el conocimiento sobre China. Sin embargo, de igual modo se enfatizó que es muy poco lo que se sabe de ellos. Hasta ahora, se desconoce su funcionamiento, características administrativas, la influencia que llegan a ejercer en el entorno donde operan o viceversa. Tampoco hay información puntual sobre la forma en que se generan y cómo su origen se relaciona con su trayectoria, ni acerca de su configuración institucional y particularidades en materia de GE. Con la finalidad de reducir esta brecha informativa, en este capítulo se aborda la metodología empleada.

El objetivo general de esta investigación, cuya unidad de análisis son los Centros de Estudio sobre China (CECh), consiste en desarrollar un modelo teórico que ayude a identificar las características institucionales (mínimas, articuladoras y de acompañamiento), así como las particularidades en términos de gestión educativa y vinculación con el entorno, presentes en Centros de Estudios sobre China ubicados en América Latina, a partir del lanzamiento del primer *Libro Blanco*, en 2008, y hasta 2022. De este objetivo general, se consideraron cuatro objetivos específicos:

1. Analizar las particularidades de gestión educativa de los Centros de Estudios sobre China en países de América Latina, buscando identificar de qué manera estas ayudan u obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos, así como a desarrollar un conocimiento rentable que vaya más allá del alcance individual y genere impactos sociales positivos.
2. Distinguir las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento presentes en los Centros de Estudios sobre China ubicados en países de América Latina.
3. Determinar de qué manera, con base a las características en gestión educativa e institucionales, los CECh son capaces de vincularse con su entorno para aprovechar las ventajas locales, así como de relacionarse con agentes externos (sectores público, privado y académico) para obtener financiamiento y establecer proyectos en conjunto.
4. Realizar un estudio de caso múltiple sobre los Centros de Estudio sobre China, el cual permita identificar las diferencias existentes entre ellos en términos de particularidades de gestión educativa, características institucionales y vinculación con el entorno, para obtener generalizaciones analíticas.

Para Hernández-Sampieri et al. (2014), ante un dilema como este, donde la unidad de análisis (los CECh, en este caso) no cuenta con investigaciones previas que puedan servir de referencia, ni datos existentes medibles y controlables con respecto a determinado fenómeno, el mejor enfoque para realizar una investigación exitosa es el cualitativo, ya que hace factible determinar significados y contextualizar el fenómeno a partir de la indagación inductiva. Simultáneamente, en lo que compete a esta tesis, la perspectiva cualitativa también brinda un alcance descriptivo mediante el cual se pueden obtener propiedades específicas, determinar el perfil de la unidad de análisis, reconocer sus procesos, el nivel de participación de los participantes, etc.

Asimismo, el alcance descriptivo contribuye a delimitar el fenómeno estudiado en relación con la unidad de análisis y encausarlo a propósitos determinados, pues se distingue por concentrarse en recolectar información específica sobre sus conceptos e indicadores, pero no su relación entre sí (Hernández-Sampieri et al., 2014), lo cual coincide cabalmente con los objetivos planteados, donde lo que se pretende principalmente es identificar las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, así como las particularidades en materia de GE y de vinculación con el entorno en los CECh ubicados en Latinoamérica, mas no evaluar de manera específica cómo interactúan estos parámetros. Sin embargo, esto no implica que la presente investigación carezca de oportunidades para formular nuevas hipótesis, conceptos o postulados, sino todo lo contrario, puesto que esa es también una de las cualidades del alcance descriptivo.

Evidentemente, construir un modelo teórico que ayudara a identificar las características institucionales de los CECh, requirió distinguir, en primera instancia, los indicadores básicos de los nueve CECh identificados en América Latina (omitiendo al Brasil por cuestiones idiomáticas), tales como su país; nombre del director (es); universidad a la que pertenecen, principales servicios o productos que ofrecen; número de empleados; forma de constitución, y año de fundación. Posteriormente, también fue necesario analizar indicadores más específicos adicionales como su jerarquía, acceso a recursos, reconocimiento institucional y otros que serán descritos a mayor profundidad en los subapartados siguientes. Para tal efecto, en un primer intento que revelara algunos de estos indicadores o cuando menos antecedentes aproximados, se consultaron fuentes primarias y secundarias sobre los nueve CECh propiamente dichos. No obstante, la información disponible en sus páginas oficiales ni siquiera cubría los indicadores mínimos. Esto quiere decir, que en algunos de ellos no figuraba el año de fundación, la trayectoria profesional de sus directores o el número de investigadores que los integraban.

Por tal motivo, se optó por emplear una ruta eficaz y encaminada a la obtención de una base de datos específica: la entrevista semiestructurada, herramienta considerada como idónea para proporcionar información de primera mano y actualizada. Posteriormente, para interpretar los datos obtenidos, se decidió realizar un estudio de caso múltiple.

Con base a estos fundamentos y una vez dicho que la presente metodología es de carácter cualitativo y con alcances descriptivos, este capítulo se compone de tres secciones. La primera describe el diseño de investigación, dentro del que se justifica el empleo de la entrevista

semiestructurada para satisfacer los objetivos planteados. Asimismo, se explican sus cualidades y se enfatiza su importancia. Posteriormente, en el mismo subapartado se definen las principales categorías y elementos observables, así como los elementos que componen a la investigación como parte de la estrategia cualitativa y se describe la elaboración de ejes temáticos y las razones que sustentan la utilización del estudio de caso múltiple. A continuación, en el siguiente subapartado se detalla la estrategia de investigación, que esclarece los "cómo" de la investigación (la aplicación de la entrevista, el procesamiento de datos, la implementación del estudio de caso múltiple y el diseño del modelo teórico planteado. Por último, se presenta una breve recapitulación metodológica.

3.2 Diseño de investigación

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) mencionan que el diseño de investigación es un plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el propósito de responder al planteamiento del problema. En este caso, *estrechar la brecha sobre el conocimiento de los Centros de Estudio sobre China analizando su estructura administrativa en materia de gestión educativa e institucionalización, y sus relaciones tanto con los sectores público, privado, social y académico de su entorno*. Con esa finalidad, como estipulan los autores, la importancia de un óptimo diseño de investigación radica no solo en hacer explícito el objeto del problema de investigación, sino también las metas que perseguirá la misma y los modos de operar que asumirá el investigador para satisfacerlas.

Además de lo anterior, Yin (2009) sostiene que un diseño de investigación debe abordar cuatro puntos esenciales: 1) las preguntas de investigación, 2) los datos observables más relevantes, 3) cuáles de estos recolectar y 4) cómo analizarlos. Con estas ideas en mente, el diseño de la investigación ayuda a definir explícitamente la unidad de análisis, vincula las preguntas de investigación con los objetivos planteados, contribuye a la formulación de proposiciones para desarrollar entrevistas y estudios de caso, y facilita criterios para interpretar los hallazgos.

Una vez dicho esto, lo que se pretende en la presente tesis es responder a la siguiente pregunta central de investigación: ¿Cuáles son los factores asociados a las características mínimas, articuladoras y de acompañamiento en los Centros de Estudios sobre China de América Latina, así como de gestión educativa y vinculación con el entorno de 2008 a 2022? De esta pregunta, entretanto, se derivan tres preguntas específicas:

1. ¿Cuentan los CECh con las características apropiadas de gestión educativa para socializar y capitalizar el conocimiento generado?
2. ¿En qué medida se adaptan los Centros de Estudio sobre China en países latinoamericanos a las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento?

3. ¿Hasta qué punto los Centros de Estudios sobre China establecidos en América Latina son capaces de vincularse con su entorno para aprovechar las ventajas regionales y locales, así como relacionarse con agentes externos?

En este sentido, los CECh, considerados como unidad de análisis, son organizaciones formales que incluyen límites identificables y pretenden ejercer una influencia planificada en las relaciones locales con China a través de la producción de conocimiento científico. Asimismo, Youtie et al (2006) señalan que el rol que ejerce un centro investigación es el de una institución cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de conocimiento mediante la colaboración, la construcción de redes y la promoción del capital científico y técnico. Para tal efecto, los CECh deben contar con ciertas características en términos de gestión educativa e institucionalización, las cuales, a su vez, determinan su grado de articulación, maduración y alcances institucionales, que finalmente inciden en su rendimiento a nivel práctico.

Para Bush (2011) un modelo apropiado de gestión educativa comprende una serie de acciones y tareas que garanticen una aplicación organizada y eficiente en las organizaciones educativas para que estas alcancen sus objetivos. Al respecto, Yukl (2002) agrega que el liderazgo de la institución debe tener la capacidad de evaluar y conocer las situaciones vigentes, e incluso saber anticiparse a los cambios del entorno para reaccionar de manera correcta. Además, Márquez et al. (2019:2); Solórzano y De Armas (2018:236); Rodríguez-Gómez y Gairín, (2015:78), sostienen que debe contar con cuerpos académicos bien estructurados y enriquecidos por intercambios, innovación, creatividad y el efecto de un trabajo sincronizado, que puede llegar a incluir actores externos, pues el enfoque del desarrollo del conocimiento individual obstaculiza la mejora de la institución académica y sus resultados enfocados en cuanto a producir transformaciones sociales. De igual modo, un modelo eficaz de GE debe procurar estimular, entre los gestores educativos, diversas capacidades esenciales como administrar correctamente y transmitir el conocimiento generado; promover la generación de nuevos conocimientos; saber aplicar dicho conocimiento de modo creador y rentable; tener la capacidad de socializarlo; fomentar el trabajo grupal; formar gestores capaces de liderar proyectos educativos, e impulsar el liderazgo científico para generar y aprovechar nuevas oportunidades (Márquez et al., 2019:2; Barbón y Washington, 2018:53).

Asimismo, Youtie y colaboradores agregan que todo CI posee cualidades organizativas institucionales que pueden ser mínimas absolutas y tradicionales. Al mismo tiempo, estas van acompañadas de ciertos indicadores y características (incluso en centros de investigación plenamente articulados). Adicionalmente, los requisitos organizativos y las características que los acompañan pueden resultar en una estructura interna deficiente que sustente una configuración en materia de gestión educativa bien articulada, aunque también pueden producir una estructura organizativa fuerte, pero en la que no haya apoyo a la generación de conocimiento y la capitalización del mismo.

No obstante, debido a la carencia de juicios normativos para establecer una configuración estandarizada, los autores citados definen tres parámetros que contribuyen a calificar el nivel de institucionalización y productividad: 1) características mínimas (provisión de recursos externos; arreglos sobre recursos compartidos y condiciones de acceso a recursos; reconocimiento interno, y espacio compartido [incluido el virtual]); 2) características

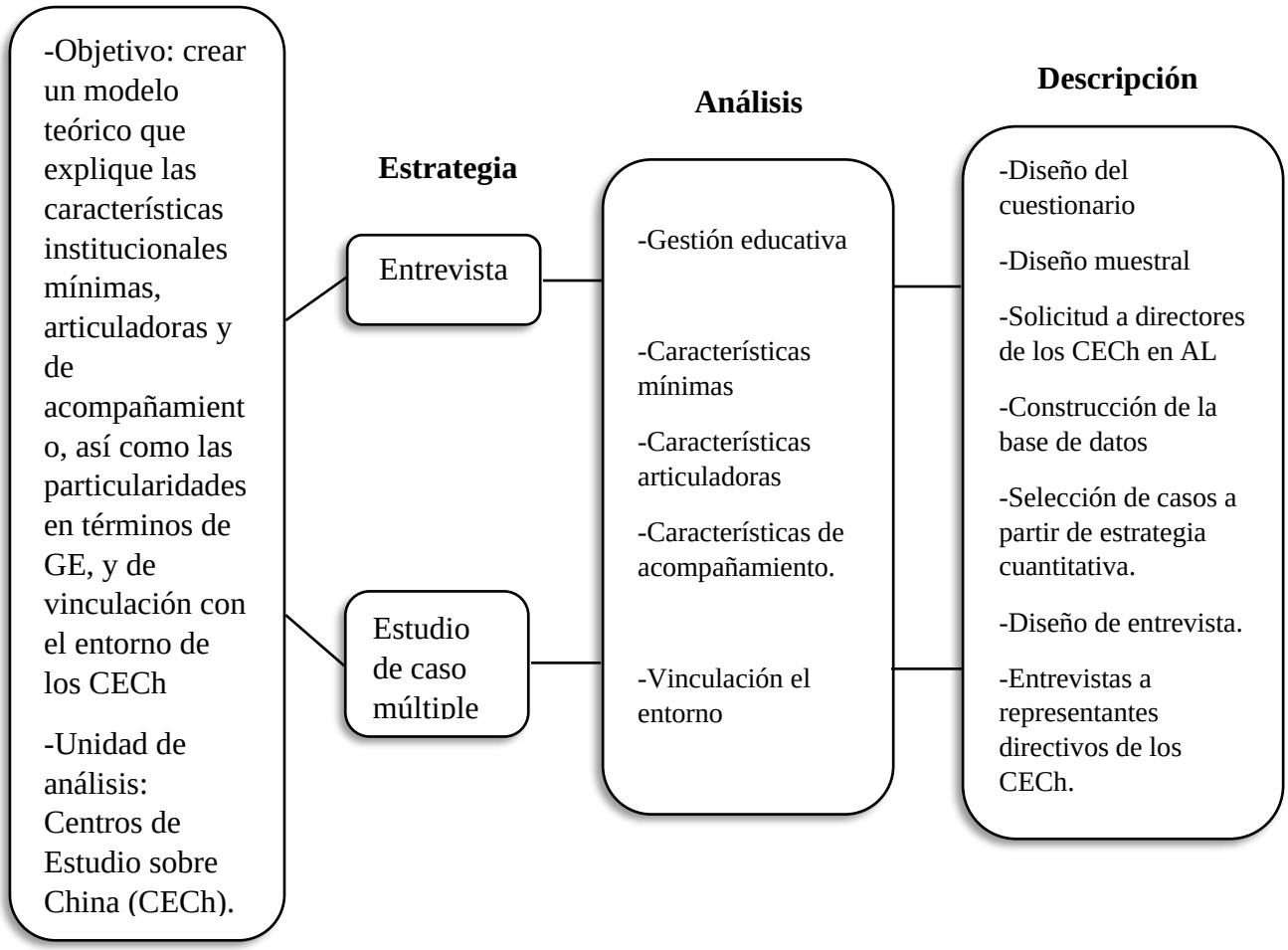
articuladoras (que incluyen una jerarquía bien cimentada; un aparato para la asignación autorizada de recursos de uso común; reconocimiento externo; mecanismos formales de fundación; planes y objetivos autorizados, y una o más maneras de entrada conocidas para actores externos); 3) características de acompañamiento (contratos y múltiples recursos; personal asalariado del centro; lazos interorganizacionales; múltiples roles profesionales y organizacionales; varias categorías de resultados de la investigación; estudiantes; múltiples campos y disciplinas; diversas personas interesadas, y procesos de establecimiento de la agenda de investigación).

Asimismo, las interacciones que establecen los CI con su entorno corresponden al Modelo de cuádruple hélice, propuesto por Leydesdorff (2012), donde estos deben, para materializar el conocimiento que producen, asociarse con los sectores público, privado, académico y social que integran sus respectivos entornos. Al mismo tiempo, los CI que producen innovación al vincularse con actores y organizaciones externas, suelen construir y trabajar a través de redes interorganizacionales que integran sistemas regionales de innovación (SRI), de manera que las empresas, miembros y organizaciones de las redes locales y regionales puedan asociarse para aprender, criticar y perseguir proyectos específicos o prácticas colectivas que generen desarrollo regional (Cooke, 1992; Cooke et al., 1998; Cooke y Morgan, 2000). Finalmente, la convergencia del enfoque de Cuádruple hélice con la perspectiva de los SRI, en concordancia con McAdam y Debackere (2017); Kyu et al. (2018); Hasche, et al. (2020), y Höglund y Linton (2018), constituye un instrumento analítico apropiado, pues además de evidenciar cómo se produce el conocimiento en los entornos ~~locales~~ en conjunto con los actores locales, permite determinar si este genera algún valor a partir de las dinámicas e interacciones entre ellos, así como a través de sus actividades y recursos involucrados.

Una vez definida la unidad de análisis, así como los parámetros para vincular las preguntas de investigación con los objetivos planteados (en función de diversos indicadores observados), se considera oportuno reiterar las herramientas empleadas para la recolección de datos y cómo se analizaron. Para ello, se decidió utilizar la entrevista semiestructurada y el estudio de caso múltiple, consideradas herramientas idóneas para alcanzar los resultados proyectados.

La Figura 3 describe el diseño de investigación. Su importancia descansa sobre el hecho de que proporciona un marco organizativo para considerar el nivel de articulación de los centros de investigación y, en última instancia, el impacto de sus diversos grados, tipos de institucionalización organizacional y la productividad de las especialidades de investigación. Por otra parte, detalla, además de las herramientas empleadas, algunos elementos y conceptos observables sustentados en un análisis previo, los cuales, en conjunto, también contribuyen a dar forma a la estrategia de investigación, proyectada, de igual forma, para satisfacer los objetivos planteados.

Figura 3. Diseño de investigación (cualitativa con alcances descriptivos)



Fuente: elaboración propia.

3.2.1. La entrevista

Para materializar los parámetros mencionados (características institucionales, particularidades de gestión educativa y vínculos de los CECh con su entorno y actores externos), y convertirlos en datos precisos, fue necesario recurrir a una técnica de recopilación de datos que proporcionara información primaria a través de sus protagonistas. Para tal efecto, la entrevista, que Hernández-Sampieri et al. (2014:403) definen como una reunión para "conversar e intercambiar información entre dos personas" (entrevistado y entrevistador) o entre el segundo y un grupo de individuos, fue seleccionada como técnica idónea. En este tenor, la entrevista, aplicada mediante una perspectiva cualitativa, a diferencia de su contraparte cuantitativa, ofrece, según los autores, mayor intimidad, flexibilidad y apertura. Las preguntas y respuestas, entretanto, facilitan la construcción de significados referentes al tema analizado.

De igual manera, Hernández-Sampieri et al. (2014:403) señalan que para el caso de la investigaciones como la presente y debido a sus alcances descriptivos, la mejor vía para obtener

información fidedigna es diseñar una entrevista semiestructurada con preguntas específicas (en este caso, enfocadas en las características en materia de gestión educativa e institucionalización de los CECh, así como sus vínculos con sus entornos y los sectores público, privado, académico y social), pero con flexibilidad para agregar indagaciones aclaratorias y complementarias. El Cuadro 3 describe cómo, aunque hay diversos métodos de investigación que podrían ser útiles para obtener información primaria, tanto la entrevista como el estudio de caso, además de proporcionar conocimientos actualizados, responden a diversos cuestionamientos de primera mano y no demanda el control datos inexistentes o eventos, lo cual confirma la importancia y validez de su empleo.

Cuadro 3. Diferentes métodos de investigación y situaciones importantes

Método	Forma de la pregunta de investigación	¿Requieren control sobre el comportamiento de eventos?	¿Enfoque en eventos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo?, ¿Por qué?	Sí	Sí
Entrevista	¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivo	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?, ¿Cuántos?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	No
Estudio de caso	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	Sí

Fuente: elaboración propia, con información de Yin (2018).

Adicionalmente, como describe Yin (2018), ya se han realizado estudios con el propósito de entender a los centros de investigación utilizando entrevistas semiestructuradas enfocadas en medir su institucionalización y funciones a partir de la recolección de datos, así como para obtener información clave (su maduración institucional, importancia para los investigadores, sus vinculaciones con el extranjero y el entorno local, etc.).

Sumado a estas razones que describen a la entrevista como una herramienta apropiada, Hernández-Sampieri y Mendoza (2014:204) justifican su uso argumentando que permite medir correctamente las variables del fenómeno en cuestión, a través de “voces calificadas” y “de expertos”, lo cual le concede validación al contenido obtenido y la convierte en un instrumento que aporta evidencia sustancial y cuyo uso es frecuente desde hace muchos años. Por tal motivo, al aportar evidencia efectiva, tiene el potencial de representar las variables y los indicadores que se pretenden medir en un contexto real y actualizado. Con estas ideas en mente, se planteó el diseño de un protocolo de entrevista enfocado a directores o coordinadores de los centros. Asimismo, dado la distancia geográfica y considerando la pandemia de COVID-19, se

intentó asignar los formularios a nueve de los diez CECh identificados en AL por medio de reuniones virtuales en vivo (reiterando la omisión de Brasil por la barrera idiomática). Todos los CECh que se pretendían a evaluar, así como las universidades y países a los que pertenecen, pueden consultarse tanto en el Mapa 2 como en el Anexo 1.

3.2.3. Categorías, elementos observables y ejes temáticos

Para diseñar el protocolo de entrevista, se tomaron en cuenta diversas clasificaciones y elementos relacionados intrínsecamente con el fenómeno estudiado. Desde luego, el análisis previo realizado a lo largo del presente trabajo ofreció antecedentes y fundamentos para dividir el cuestionario en cuatro categorías: 1) datos generales del CECh; 2) particularidades en materia de gestión educativa; 3) características institucionales, y 4) vinculación con el entorno.

1) *Particularidades en materia de gestión educativa:* Se refieren a la administración interna de las diferentes interacciones, procesos y funcionamiento de los proyectos educativos, ya sean institucionales, particulares, específicos, generales o globales. Involucran actores internos y externos que le dan vida directa e indirectamente a la institución e incluyen principalmente la planificación, sistematización, análisis de información, diseño e implementación de políticas y seguimiento de proyectos educativos, entre otros aspectos (Mora, 2009).

- Elementos observables:

  Liderazgo; planificación de actividades; generación de conocimiento acorde con las necesidades vigentes de los acontecimientos y del entorno; trabajo en equipo y sinergia entre los participantes involucrados; estrategias para mejorar y estimular el liderazgo científico; nivel de centralización organizacional.

2) *Características institucionales*: Hacen referencia a determinados grados de organización que incluyen desde una pequeña red de investigadores hasta un centro de investigación formalizado, los cuales determinan sus alcances, desempeño y reconocimiento institucional.

- Elementos observables:

  Características mínimas: Las particularidades primarias que debe tener un CI para considerarse una institución. Considera la provisión de recursos financieros (externos e internos); arreglos sobre recursos compartidos; condiciones de acceso a ellos; reconocimiento institucional interno (incluyendo el respaldo que brinda la universidad al CECh), y espacio particular o compartido (incluido el virtual).

Características articuladoras: Cualidades con las que cuenta un CI formalizado y con una estructura más robusta. Abarcan la asignación autorizada de recursos de uso común; reconocimiento institucional externo; mecanismos formales de fundación; planes y objetivos autorizados; uno o más portales de entrada conocidos para actores externos).

Características de acompañamiento: Requisitos organizacionales que debe tener un CI plenamente articulado. Incluyen contratos, convenios y múltiples recursos; personal asalariado; lazos interorganizacionales; diversidad de roles profesionales y organizacionales; labores que realiza el CI para socializar el conocimiento (incluyendo si tiene estudiantes); personas interesadas en sus labores; procesos de establecimiento específicos en la agenda de investigación e, incluso, un sistema de evaluación.

3) *Vinculación con el entorno:* Se refiere a cómo los CI se involucran en su entorno, considerando también su posible adhesión a sistemas regionales de innovación (SRI), definidos como conjunto de redes entre agentes públicos y privados que interactúan y se retroalimentan mutuamente en un territorio específico, aprovechando su propia infraestructura para adaptar, generar y extender conocimiento e innovación (Cooke et al., 1998).

Asimismo, los SRI comprenden dos subsistemas. El primero capta a los actores que exploran y generan nuevos conocimientos (universidades y diversas organizaciones de investigación públicas y privadas, de tecnología, de fuerza de trabajo y educativas); el segundo involucra a empresas dedicadas a la explotación de innovaciones, con frecuencia organizadas en uno o varios clústeres que establecen redes horizontales entre competidores y colaboradores, así como redes verticales a lo largo de toda la cadena de valor" (Asheim et al., 2018: 8).

Vinculación con el entorno también incluye *Relaciones con sectores externos en el entorno*, sustentado con la perspectiva de Cuádruple hélice, donde el proceso del desarrollo de conocimiento, así como la forma de capitalizarlo e impulsar la innovación, se lleva a cabo mediante los vínculos, interacciones y colaboraciones entre cuatro componentes primordiales: el sector gubernamental, el privado (industria), el académico (universidades), y los usuarios o público, representados como una sociedad civil organizada (Leydesdorff, 2012; Yawson, 2009).

- Elementos observables:

Consolidación y participación en redes interorganizacionales; actores y organizaciones externas relacionados con el CI (tanto del sector público como privado); capacidad organizacional; de liderazgo, y prioridad para establecer

relaciones con los sectores gubernamental, privado (empresas e industrias) y académico (universidades externas), con la finalidad de llevar a cabo proyectos en común y generar impactos sociales positivos; actividades que realiza el CECh para ayudar a los actores externos de su entorno a superar las brechas culturales e idiomáticas para establecer mejores relaciones o negocios; convenios y contratos con organizaciones externas; aprovechamiento de ventajas locales.

Las categorías de investigación y los elementos observables expuestos con anterioridad, al aportar indicios sobre los tópicos y elementos a cuestionar, contribuyeron a la construcción de los ejes temáticos, los cuales proporcionaron estructura y orden a las entrevistas. Adicionalmente, ayudaron a formular proposiciones enfocadas al diseño del estudio de caso. En resumen, las entrevistas que se contemplaron en esta investigación a representantes directivos o coordinadores, se aplicaron desde el segundo semestre de 2021 hasta noviembre de 2022, intentando abarcar una muestra de nueve Centros de Estudios sobre China localizados en México, Chile, Venezuela, Argentina, Colombia, Ecuador y Perú. Asimismo, constó de cuatro ejes temáticos con un promedio de 14 reactivos cada uno, centrados en analizar su información general, gestión educativa, institucionalización y vínculos con el entorno a través de sus relaciones con actores externos.

Cuadro 4. Ejes temáticos de la entrevista

Eje temático	Descripción (indicadores)	Sustento literario
1. Datos generales del Centro	Características generales de los Centros de Estudios sobre China establecidos en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, México y Venezuela.	N/A
2. Gestión educativa	Capacidades de liderazgo para capitalizar y socializar el conocimiento generado; esfuerzos para gestionarlo y llevarlo más allá del alcance individual con el fin de provocar transformaciones sociales; nivel de centralización organizacional; planificación de actividades (la cuales deben incluir desarrollo, análisis de información, políticas, seguimiento y evaluación); generación de conocimiento acorde con las necesidades vigentes de los acontecimientos y del entorno, capacidades de adaptación y anticipación a los cambios ambientales; cuerpos académicos bien estructurados; trabajo en equipo y sinergia entre los participantes involucrados; alianzas con organizaciones externas; estrategias para mejorar y estimular el liderazgo científico; fomento al emprendimiento.	Mora (2009); Márquez et al. (2019); Solórzano y De Armas (2018); Rodríguez-Gómez y Gairín (2015); Barbón y Washington (2018); Yukl (2002)
	Actividades de institucionalización como provisión, arreglo y condiciones de acceso a recursos; reconocimiento interno; espacio compartido; jerarquía; aparato para la asignación de recursos de uso común; reconocimiento externo; mecanismos formales de fundación; planes y objetivos	

3. Características institucionales (mínimas, articuladoras y de acompañamiento)	autorizados; uno o más maneras de entrada conocidos para actores externos; características de acompañamiento como subvenciones, contratos y múltiples recursos; personal asalariado del Centro; lazos interorganizacionales, múltiples roles profesionales y organizacionales; varias categorías de resultados de la investigación; estudiantes, múltiples campos y disciplinas; diversas personas interesadas, y procesos de establecimiento de la agenda de investigación.	Youtie (2006).
4. Vínculos con el entorno	Actividades de vinculación, colaboración y transferencia de conocimiento con agentes; relaciones y principales beneficios como consecuencia de éstas. Capacidad organizacional de los CECh para estrechar relaciones con los sectores gubernamental, privado y académico (externo), con el propósito de realizar proyectos conjuntos.	Cooke (1992); Cooke et al. (1998); Cooke y Morgan (2000). Leydesdorff (2012); Yawson (2009); Etzkowitz et al. (2012): Leydesdorff y Etzkowitz (1998).

Fuente: elaboración propia.

El primer eje, representado en el Cuadro 4, hace referencia a los datos particulares de cada CECh, tales como año de fundación, sede universitaria, nombre del director/coordinador, actividades principales, número de empleados o miembros, etc. El eje 2, aborda las particularidades en materia de GE, recalcando que uno de los principales desafíos de esta disciplina es capitalizar el conocimiento, anteponiéndolo al alcance individual para impactar positivamente en la sociedad y mejorar el liderazgo científico, aspectos en los que AL tiene un rezago significativo. En cuanto al Eje 3, pretende identificar el grado de institucionalización de los CECh, enfatizando nuevamente que, según Acemoglu y Robinson (2012), las instituciones son organizaciones cruciales que influyen profundamente en el desarrollo económico y el crecimiento de una nación, aunque también se observa que influyen en su potencial científico, cultural y social. En consecuencia, el nivel de articulación de un CI determina su desempeño. Posteriormente, con el Eje 4 se buscó examinar qué hacen los CECh para integrarse a nivel regional, participando y asociándose con redes para rentabilizar el conocimiento e influir en el entorno donde operan, produciendo beneficios, lo cual de igual manera define cómo su integración con el ambiente externo, compuesto por diversos actores y organizaciones, limita o contribuye sus alcances. Este último eje también se diseñó con la finalidad de reconocer qué tanta facilidad tiene cada CECh para consolidar vínculos con actores externos como el sector empresarial y gubernamental. Esto es especialmente importante tomando en cuenta que los países que integran AL son subdesarrollados, por lo que un CI que persiga llevar a cabo proyectos de investigación que vayan más allá de la publicación de resultados, con frecuencia puede necesitar apoyos externos, así como múltiples fuentes de recursos y financiamiento, pero también deben generar conocimiento atractivo para los sectores mencionados.

3.2.3. Diseño de estudio de caso múltiple

Esta es otra de las técnicas empleadas en la presente metodología. Al respecto. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) reconocen que los estudios de caso poseen sus propios procedimientos y clases de diseño, pues pueden utilizar procesos de investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. Por ende, analizan una unidad holística para responder al planteamiento del problema. Por otro lado, Yin (2018) de modo más específico, considera que en los estudios de caso existen cinco componentes especialmente importantes en un diseño de investigación: 1) las preguntas de investigación del estudio de caso; 2) proposiciones; 3) las unidades de análisis; 4) la vinculación lógica de los datos y proposiciones, y 5) el criterio para interpretar los hallazgos.

En el contexto anterior, Yin (2018) señala que la condición clave es la selección del tipo de caso correcto y no el número de casos, ya que este último no ofrecerá una mejora de medición para el análisis y conclusión. Además, el citado autor advierte tres situaciones para distinguir y seleccionar los métodos que más convengan al investigador: 1) la forma de la pregunta de investigación; 2) el grado de control que el investigador tiene sobre los eventos actuales, y 3) el grado de enfoque sobre eventos contemporáneos. Por tanto, los métodos pueden variar desde experimentos, encuestas, análisis de archivo, histórico y estudio de caso. Al respecto, como pudo observarse en el Cuadro 3 en esta investigación se seleccionó la entrevista por sus cualidades para proporcionar información actual y adaptarse a los alcances descriptivos.

Para cumplir con los cinco fundamentos de Yin (2018), relacionados con el diseño del estudio de caso cruzado, se plantearon las siguientes tres preguntas de investigación, así como tres proposiciones, las cuales, aunadas a las categorías, elementos observables y ejes temáticos, contribuyeron a la creación de los cuestionarios.

- Preguntas de investigación:

    1) ¿En qué medida la estructura y organización relativa a gestión educativa de los CECh contribuye al cumplimiento eficiente de sus objetivos, a desarrollar un conocimiento rentable que vaya más allá del alcance individual, que permita generar impactos sociales positivos y aprovechar las ventajas producidas por los acontecimientos actuales y del entorno en el que operan?

    2) ¿A qué nivel las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento de los CECh les facilitan poseer un nivel organizacional que estimule la obtención de recursos y un liderazgo que facilite alcanzar un impacto social, así como ejercer influencia en sus entornos regional y local?

    3) ¿Qué tanta capacidad y facilidad tienen los CECh de AL, según sus características de gestión educativa e institucionales, para lograr acuerdos de financiamiento, firmar

contratos, obtener recursos de otros sectores como el privado o el público y realizar proyectos en conjunto con dichos sectores?

- Proposiciones:

1) Dependiendo de su organización en términos de gestión educativa, los Centros de Estudios sobre China son capaces de capitalizar y socializar el conocimiento generado, así como para establecer cuerpos académicos de investigación bien estructurados, enriquecidos por intercambios y un trabajo en equipo que incluya a diversos actores internos y externos.

2) Las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, en conjunto con las particularidades en materia de gestión educativa, determinan el desempeño de los CECh establecidos en AL, limitando o impulsando la obtención de recursos a través la capitalización del conocimiento generado y la colaboración tanto con su entorno, como con los sectores externos público, privado, académico y social locales, para que el conocimiento generado impacte positivamente y fomente el liderazgo científico.

3) El liderazgo y estructura organizacional de los CECh juega un papel fundamental para que estos alcancen un reconocimiento institucional que les permita generar un impacto social, aprovechando las ventajas de los SRI en los que se desenvuelven y participando en redes para desarrollar proyectos que vayan más allá de la publicación de resultados y deriven en beneficios sociales y económicos.

Tras formular las preguntas de investigación concernientes al estudio de caso múltiple, así como las proposiciones referidas por Yin (2018) en calidad de "componentes 1 y 2" que deben contener esta técnica, es necesario dejar en claro que el tercero de ellos, "la unidad de análisis", está representada por los Centros de Estudios sobre China (CECh) en Latinoamérica. En consecuencia, el cuarto elemento a determinar fue "la vinculación lógica de los datos" con dichas proposiciones.

Para ello, el autor reconoce que esta etapa define las opciones y oportunidades para adaptar el estudio de caso y crear cimientos sólidos que permitan un análisis posterior óptimo. Desde tal perspectiva, la vinculación de proposiciones con los datos puede realizarse diseñando una línea de tiempo que enmarque un periodo determinado y así delimitar el caso, enfocándolo a ángulos más específicos. Sin embargo, Yin también aclara que analizar un caso múltiple mediante un enfoque temporal o cronológico, dependiendo del contexto de estudio, quizás no sea idóneo. De hecho, reconoce que el mismo caso y sus particularidades podrían dificultar la identificación de técnicas analíticas probables, al igual que anticipar datos que propicien el aprovechamiento máximo de las posibles técnicas. Ciertamente, Yin agrega que muchos investigadores experimentados al abordar un estudio de caso con frecuencia recopilan datos en

exceso que fueron inútiles para llevar a cabo el análisis consecuente o, al revés, que reunieron pocos datos, obligándolos a volver para complementar la información original.

Por ende, tomando en cuenta los alcances descriptivos de la presente investigación, se decidió, con la finalidad de reforzar la vinculación de las proposiciones planteadas con los datos, complementar las entrevistas con diversas fuentes y actividades. En primer lugar, las entrevistas se acompañaron de una presentación en Power Point enviada con anterioridad al entrevistado potencial para que conociera el contexto de la investigación y pudiera aportar respuestas más precisas. Además, se realizaron reuniones informales posteriores a la aplicación de los cuestionarios para robustecer la información obtenida y aclarar aspectos inconclusos, vía telefónica, por correo electrónico, con Zoom o mensajes de texto. Adicionalmente, los datos obtenidos de las entrevistas fueron comparados y complementados con documentación secundaria (páginas *web* de los CECh, redes sociales, informes, etc.) y una monografía previamente diseñada que abordó el perfil general de cada uno de los centros identificados (ver apartado anterior). De esta manera, además de satisfacer los objetivos planteados, se ahondó en información primaria para formular nuevas hipótesis y proponer líneas de investigación adicionales.

Una vez cubiertos los primeros cuatro componentes de Yin (2018) en el diseño del estudio de caso múltiple, solo quedó por resolver el quinto y último de ellos, referente al "criterio para interpretar los hallazgos", el cual es abordado en el siguiente subapartado.

3.3. Estrategia de investigación

3.3.1. Etapa I. Aplicación de entrevistas y medidas complementarias

Durante el trabajo de campo se utilizó la técnica de "bola de nieve" para propiciar el contacto con las personas dispuestas a participar en el trabajo. Así, se identificaron participantes clave con quienes ya se tenía contacto y se agregaron a la muestra. Después, se les preguntó si conocían a otros representantes directivos que pudieran proporcionar más datos o ampliar la información sobre los CECh seleccionados.

Como ya se mencionó, debido a que las restricciones sanitarias por COVID-19 aún estaban vigentes al contactar a los entrevistados potenciales, se utilizaron plataformas de videollamadas para aplicar el cuestionario, acompañado de una presentación de Power Point que abordó los conceptos cruciales de la investigación relacionados con los cuatro ejes proyectados. De esta manera, los entrevistados tuvieron una mejor noción respecto al propósito del análisis y estuvieron familiarizados con algunos conceptos clave como el Modelo de cuádruple hélice, las Características institucionales a identificar y la perspectiva de los SRI. De igual modo, se solicitó a los entrevistados documentos o información extra sobre sus respectivos centros para complementar la información analizada y la obtenida con las entrevistas. Para dar aún más fortaleza a la información, al concluir los cuestionarios se abrió

una pequeña sesión con preguntas adicionales para aclarar los puntos analizados o profundizar en cada caso particular. Adicional a esto, las entrevistas virtuales se grabaron con propósitos de registro y para su posterior transcripción.

Lamentablemente, de los nueve centros seleccionados, en el lapso de año y medio, a pesar de insistir y emplear la técnica "bola de nieve" con quienes participaron en las entrevistas, solo cinco CECh respondieron: 1) El Centro de Estudios China-México (Cechimex), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); 2) El Centro de Estudios China-Veracruz (Cechiver), de la Universidad Veracruzana (UV), en México; 3) El Centro de Estudios Chinos (Cechino), de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), en Argentina; 4) El Centro de Estudios Argentina-China (CEACh), de la Universidad de Buenos Aires (UBA), y 5) el Centro Venezolano de Estudios sobre China (CVEC), de la Universidad Central de Venezuela (UCV), por lo que se tuvo que trabajar con esta muestra limitada.

A continuación, los datos de las entrevistas se procesaron y validaron con ayuda del *software* Atlas.ti, diseñado con el propósito de interpretar entrevistas y que se ajusta al estudio de caso múltiple propuesto para construir la base de datos, obtener diagramas y estadísticas asociadas con los ejes temáticos.

Esta investigación encontró previamente que existen al menos 10 Centros de Estudios sobre China en América Latina, los cuales se encuentran principalmente en el sur de la región y trabajan de forma multidisciplinaria. Uno de ellos, como el CELC, localizado en Chile, pertenece a una universidad privada, lo que sugiere que su configuración institucional, acceso a recursos y GE, podría ser muy diferente a la de sus contrapartes establecidas en universidades públicas. Asimismo, la mayoría de los CECh como el Cechimex, y el Cechiver, en México, y el Centro de Estudios de China, en Colombia, ofrecen servicios a organizaciones externas y parecen estar vinculados con los sectores público, privado y académico (externo). Sin embargo, solo se pudo obtener información primaria a partir de los cinco CECh que respondieron las entrevistas.

El liderazgo fue otro factor que llamó la atención al revisar la información disponible sobre los CECh. Mientras algunos tienen uno o dos directores, otros revelaron, en el análisis previo, estar dirigidos por coordinadores. Al respecto, lo que se esperaba identificar por medio de las entrevistas, entre otros datos, era si estas diferencias influían en una mayor centralización que determinara si la toma de decisiones y formulación de políticas gozaba de un mayor consenso o si era mayormente unilateral. Adicionalmente, se esperaba saber si las diferencias en la estructura del liderazgo de los cinco CECh analizados estimulaban o frenaban el rendimiento del CECh, lo cual pudo esclarecerse a través de las entrevistas.

Gracias a estos y otros indicios encontrados, fue posible profundizar mejor a través de las entrevistas e identificar qué tan eficientes son los vínculos que establecen los CECh; si les proporcionan recursos adicionales; si han fomentado impactos sociales notables como la apertura de negocios relacionados con China, o incluso si algunos de los investigadores o los mismos centros han acordado contratos de colaboración mutua con el sector empresarial. En casos como el CVEC, de Venezuela, fundado hace tan solo cuatro años, el análisis previo a las

entrevistas sugería que apenas estaba estableciendo vínculos externos desde 2018 con grupos de estudio internacionales, mientras que no mostraba colaborar activamente con el sector privado. Además, no se percibía en dicho centro una institucionalización formal desde su fundación, pues ellos mismos se conciben en sus canales oficiales como “una iniciativa”. Sin embargo, ahondando un poco a través de preguntas durante la entrevista, pudo identificarse su configuración institucional.

Los CECh consultados, en el análisis previo, también parecieron cumplir su misión de divulgar y publicar investigaciones sobre diversos aspectos relacionados con China. No obstante, en materia de GE, un modelo idóneo implica que el conocimiento generado impacte más allá de lo individual y sea capitalizado; por lo tanto, las entrevistas también ayudaron a responder qué hacen los CECh en países de AL para rentabilizar sus actividades investigativas y actividades en general.

En resumen, las entrevistas, basadas en los elementos observables y los ejes temáticos diseñados, acompañadas de las monografías sobre los CECh expuestas en el apartado anterior, sumadas a otras reuniones informales posteriores y la documentación que pudo obtenerse a través de los representantes directivos de los CECh, proporcionaron información puntual y actualizada, en concordancia con los objetivos planteados.

3.3.2. Etapa II. Procesamiento de datos

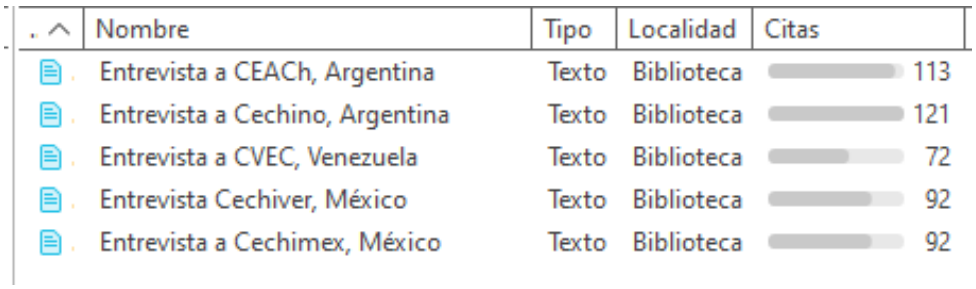
Como ya se mencionó, de los nueve CECh seleccionados, solo cinco respondieron en el lapso de año medio (Cuadro 5). Las entrevistas, tras ser grabadas, fueron transcritas digitalmente en Word (al igual que toda la información complementaria) y concentradas en cinco carpetas que se agregaron como documentos primarios en el *software* Atlas.ti; es decir, una carpeta por caso o CECh (Captura de pantalla 1).

Cuadro 5. Entrevistas realizadas a los 5 CECh

	Nombre del CECh (y universidad a la que pertenecen)	País
Un representante directivo entrevistado por CECh	• Centro de Estudios Argentina-Chile (CEACh), Universidad de Buenos Aires (UBA). • Centro de Estudios Chinos (Cechino), Universidad Nacional de La Plata (UNLP).	Argentina
	• Centro de Estudios China-México (Cechimex), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). • Centro de Estudios China-Veracruz (Cechiver), Universidad veracruzana (UV).	México
	• Centro Venezolano de Estudios sobre China (CVEC), Universidad Central de Venezuela (UCV).	Venezuela

Fuente: elaboración propia.

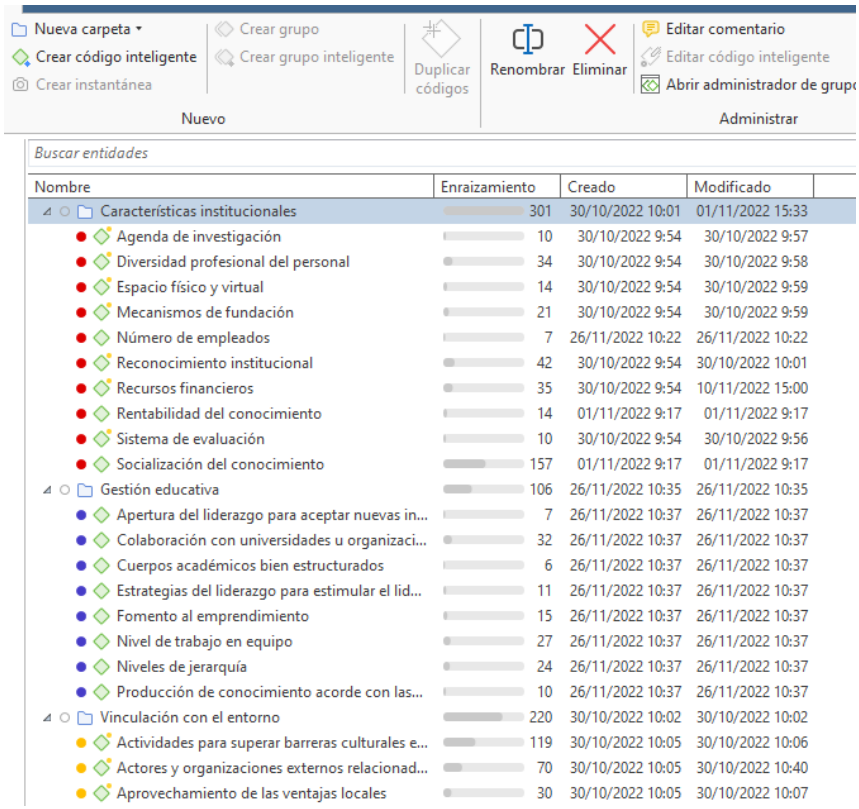
Captura de pantalla 1. Entrevistas transcritas y agregadas al *software* (5 carpetas)



Nombre	Tipo	Localidad	Citas
Entrevista a CEACh, Argentina	Texto	Biblioteca	113
Entrevista a Cechino, Argentina	Texto	Biblioteca	121
Entrevista a CVEC, Venezuela	Texto	Biblioteca	72
Entrevista Cechiver, México	Texto	Biblioteca	92
Entrevista a Cechimex, México	Texto	Biblioteca	92

A continuación, de cada una de las cinco carpetas se derivaron tres subcarpetas, correspondientes a los tres ejes temáticos considerados para el análisis (omitiendo datos generales): 1) gestión educativa; 2) características institucionales; 3) vinculación con el entorno. Más tarde, en cada una de estas categorías o subcarpetas se clasificaron los indicadores extraídos de los elementos observables. La Captura de pantalla 2 muestra esta parte del procedimiento. Las carpetas representan los ejes temáticos y sus códigos correspondientes (indicadores) aparecen en colores azul, rojo y amarillo. Para asignar los textos a los códigos, se revisó minuciosamente cada párrafo de las cinco entrevistas, lo cual permitió observar las incidencias de cada indicador, incluso en otros ejes temáticos a los que no correspondía, permitiendo un análisis más profundo y proporcionando una visión más amplia sobre la muestra de datos.

Captura de pantalla 2. Codificación de entrevistas por ejes temáticos e indicadores



Nombre	Enraizamiento	Creado	Modificado
Características institucionales	301	30/10/2022 10:01	01/11/2022 15:33
Agenda de investigación	10	30/10/2022 9:54	30/10/2022 9:57
Diversidad profesional del personal	34	30/10/2022 9:54	30/10/2022 9:58
Espacio físico y virtual	14	30/10/2022 9:54	30/10/2022 9:59
Mecanismos de fundación	21	30/10/2022 9:54	30/10/2022 9:59
Número de empleados	7	26/11/2022 10:22	26/11/2022 10:22
Reconocimiento institucional	42	30/10/2022 9:54	30/10/2022 10:01
Recursos financieros	35	30/10/2022 9:54	10/11/2022 15:00
Rentabilidad del conocimiento	14	01/11/2022 9:17	01/11/2022 9:17
Sistema de evaluación	10	30/10/2022 9:54	30/10/2022 9:56
Socialización del conocimiento	157	01/11/2022 9:17	01/11/2022 9:17
Gestión educativa	106	26/11/2022 10:35	26/11/2022 10:35
Apertura del liderazgo para aceptar nuevas in...	7	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Colaboración con universidades u organizaci...	32	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Cuerpos académicos bien estructurados	6	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Estrategias del liderazgo para estimular el lid...	11	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Fomento al emprendimiento	15	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Nivel de trabajo en equipo	27	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Niveles de jerarquía	24	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Producción de conocimiento acorde con las...	10	26/11/2022 10:37	26/11/2022 10:37
Vinculación con el entorno	220	30/10/2022 10:02	30/10/2022 10:02
Actividades para superar barreras culturales e...	119	30/10/2022 10:05	30/10/2022 10:06
Actores y organizaciones externos relacionad...	70	30/10/2022 10:05	30/10/2022 10:40
Aprovechamiento de las ventajas locales	30	30/10/2022 10:05	30/10/2022 10:07

El Cuadro 6, expuesto a continuación, describe los 24 indicadores, asignados como códigos en el *software*. Cabe mencionar que el apartado "Datos Generales" en la entrevista no se consideró como una categoría o eje temático en el análisis de las entrevistas, a través de Atlas.it, pero sus indicadores más importantes como "forma de constitución", "número de empleados" y "recursos recibidos para fundar el centro (internos o externos)", se incluyeron en la categoría de características institucionales.

Cuadro 6. Indicadores por eje temático

Eje temático	Indicadores
	Niveles de jerarquía bien estructurados y reconocidos por el personal, los cuales influyen en la organización del CECh. **Producción de conocimiento acorde con las necesidades vigentes del entorno**, actualizado conforme a los últimos acontecimientos con China (sus áreas de interés o de posible conflicto con el país latinoamericano anfitrión, etc.). **Cuerpos académicos bien estructurados:** enriquecidos por intercambios y un trabajo en equipo que incluya a diversos actores internos y externos y fomente el emprendimiento.

Gestión educativa	**Nivel de trabajo en equipo** entre los participantes involucrados (personal), incluyendo su participación en toma de decisiones, creación y establecimiento de políticas en el Centro. **Estrategias por parte del liderazgo para estimular el liderazgo científico:** esfuerzos enfocados en realizar actividades e investigaciones con reconocimiento internacional. **Fomento al emprendimiento:** prioridad que tiene la gestión educativa del CECh para darle valor económico a las labores que realiza (incluyendo la posibilidad de abrir empresas o negocios). **Apertura para aceptar nuevas investigaciones (por parte del liderazgo):** disposición de los representantes directivos para aceptar y apoyar nuevas propuestas multidisciplinarias. **Colaboración con universidades u organizaciones para generar y compartir conocimiento** (nacionales o extranjeras).
Características institucionales	**Número de empleados**, al principio de labores y en la actualidad. **Espacio físico y virtual** (propio o compartido). **Diversidad profesional del personal:** equipo de trabajo que incluya diversas áreas profesionales (multidisciplinario), incluyendo también al liderazgo. **Mecanismos de fundación** (explícitos o implícitos; reconocidos por la universidad anfitriona). Incluye también cómo está registrado el CECh oficialmente. **Agenda de investigación:** planificación de actividades. (Implica procesos de seguimiento bien definidos.) **Recursos financieros** internos y externos que obtiene y a los que accede cada CECh (incluyendo si tienen o no personal asalariado). **Reconocimiento institucional:** nivel de respaldo interno y externo de los CECh como instituciones. **Socialización del conocimiento:** capacidad de los CECh para que el conocimiento generado impacte más allá del conocimiento individual e incluso derive en impactos sociales positivos. **Rentabilidad del conocimiento:** capacidad que tienen los CECh por obtener recursos procedentes de las actividades que realizan y el conocimiento que generan, así como para crear nuevas empresas o negocios. **Sistema de evaluación:** procesos o métodos de evaluación que determinan el cumplimiento de sus objetivos o establezcan metas.
Vinculación con el entorno	**Actividades para superar barreras culturales e idiomáticas (**enfocadas a que los actores externos entiendan mejor a China y establezcan negocios o vínculos con mayor facilidad), así como a mejorar la comprensión de China en la sociedad. **Prioridad para establecer relaciones externas:** nivel de apertura y políticas centradas en establecer lazos con los sectores público, privado, académico y social. **Actores externos relacionados con el CECh:** organizaciones y actores vinculados a los CECh y sectores a los que pertenecen. **Convenios, contratos y proyectos con organizaciones externas:** acuerdos formales o explícitos de colaboración con actores u organizaciones externos. **Aprovechamiento de las ventajas locales:** conocimiento de recursos, productos o servicios locales que puedan ser de interés para China y su aprovechamiento a favor de la región. **Redes interorganizacionales:** redes en las que participa el CECh para compartir y generar conocimiento a nivel nacional, regional e internacional.

Fuente: elaboración propia.

Una vez conseguida la base de datos y dividida por unidades de análisis, ejes temáticos e indicadores, toda esta información (carpeta por carpeta) se procesó con el *software*, el cual permitió, mediante la síntesis y codificación, obtener resultados estadísticos de forma individual (por cada entrevista), por ejes temáticos, e incluso integral; es decir, englobando a las cinco entrevistas con todas las categorías y códigos. Esto hizo posible después exponer elementos que representaran gráficamente los resultados alcanzados, contribuyendo a establecer patrones y antecedentes comparativos para el estudio de caso múltiple. Este proceso de organización previo de la información, para después utilizar el *software* mencionado, fue imprescindible, según Kalpokaite (2014) al usar Atlas.ti. La Captura de pantalla 3 muestra el reporte final del *software* utilizado en cuanto a cantidad de citas por entrevista, destacando un total de 490 citas.

Captura de pantalla 3. Informe extraído de Atlas.ti (cantidad de citas por entrevista)

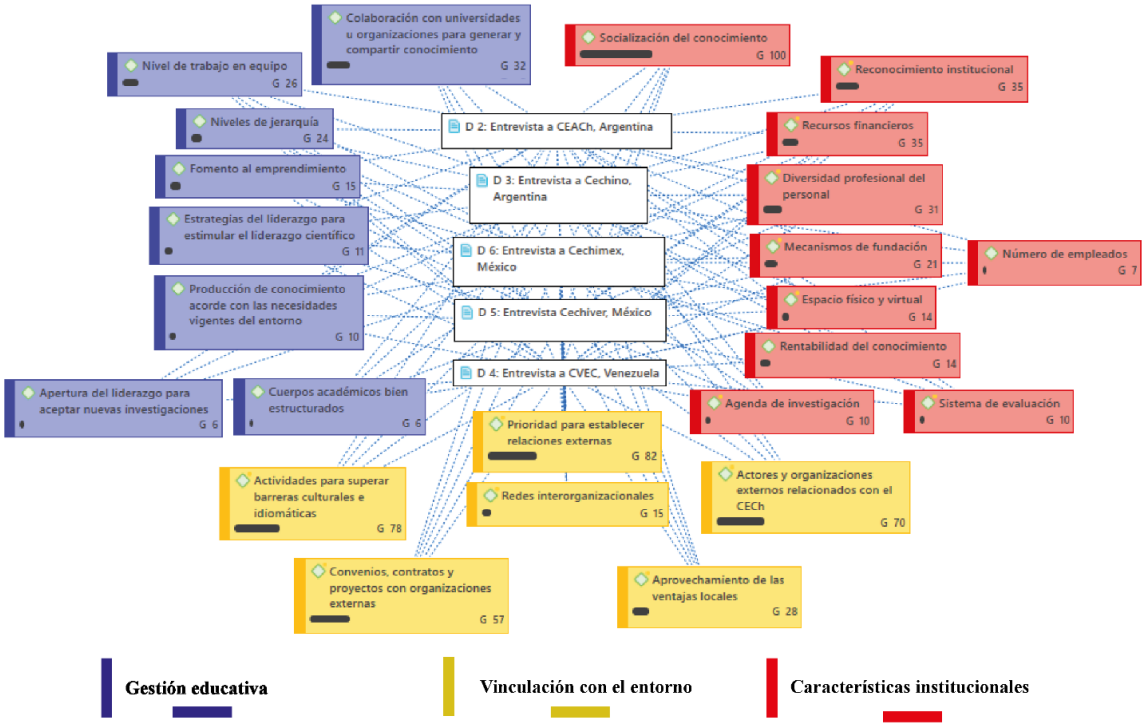
Si bien todo este procedimiento pudo haberse realizado de forma manual, el *software* simplificó eficientemente la tarea, permitiendo la adecuada organización informativa de textos, y ayudando en la interpretación de resultados por medio de instrumentos gráficos.

Los resultados de este proceso se expresaron en la presente investigación de dos formas: 1) *Redes*, que proporcionan una visualización gráfica donde se entrelazan las citas textuales y códigos; 2) *productos cualitativos*. En este caso, un diagrama de Sankey, el cual se muestra en el apartado de resultados y reveló informes descriptivos sobre el procesamiento de la información (Kapolkaite, 2012; 2014). Lo anterior implicó, desde luego, clasificar la

información por *Códigos*, desarrollar *Familias* de códigos, crear *Redes* y hacer una *Relación de co-ocurrencias*.

La Figura 4 muestra los resultados de la codificación y destaca la cantidad de citas ("G") que incidieron en los 24 indicadores. Tres de ellos (*socialización del conocimiento, actividades para superar las brechas culturales e idiomáticas*, y *prioridad para establecer relaciones externas*), demostraron una alta incidencia, lo cual constituyó un hallazgo serendípico que será explicado en el apartado de resultados, pues revelaron que tales indicadores son las principales fortalezas identificadas en los CECh, a partir de las labores que realizan, sus objetivos y políticas. Sin embargo, aún faltaba determinar cómo tales fortalezas incidían en otros indicadores que mostraron una incidencia mucho menor como *rentabilidad de conocimiento* o *aprovechamiento de las ventajas locales*, cuyo análisis es de igual forma descrito en los resultados.

Figura 4. Codificación de entrevistas



Fuente: captura de pantalla, con base en la codificación de datos a través de Atlas.ti.

3.3.3. Etapa III. Estudio de caso múltiple

El estudio de caso múltiple o cruzado constituyó el núcleo metodológico de la presente investigación, donde convergieron la técnica de recopilación de datos (entrevista

semiestructurada), enriquecida con fuentes secundarias complementarias, y el procesamiento de datos.

A partir de la muestra, se observó que todos los CECh son similares por naturaleza y comparten elementos en común. Hasta este momento, se había descubierto, a través de fuentes secundarias y de las entrevistas aplicadas, que los cinco CECh son multidisciplinarios, pertenecen a universidades públicas, están establecidos en la misma región y persiguen mejorar el conocimiento sobre China a partir de diversas áreas de estudio (principalmente sustentadas en las ciencias sociales). Por lo tanto, la muestra pudo considerarse homogénea y con el potencial de proporcionar patrones y generalizaciones en lo relativo a sus características institucionales, gestión educativa, liderazgo, estructura organizacional y capacidades para relacionarse con su entorno y agentes externos. Esto, por supuesto, se relaciona con los tres parámetros propuestos por Youtie (2006): características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, así como con las perspectivas del Modelo de Cuádruple Hélice planteada por Leydesdorff (2012) y de Sistemas regionales de innovación (SRI) presentada por Cooke (1992), al igual que la convergencia de ambas como marco analítico respaldada por Lundvall (2007); McAdam y Debackere, (2017); Kyu et al. (2018); Hasche, et al. (2020), y Höglund y Linton (2018); fundamentos abordados en apartados anteriores.

La Figura 5 describe la primera fase del diseño de estudio de caso múltiple, según los requerimientos de Yin (2018). Todo el proceso, como puede apreciarse, se sustentó en el desarrollo de la teoría derivada del planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación, hipótesis y el análisis literario. Por otra parte, en el desarrollo de la teoría, se consideró principalmente el tercer componente esencial en el diseño de un estudio de caso múltiple: la formulación de proposiciones. De este modo, la teoría se sustentó sobre tres puntos clave:

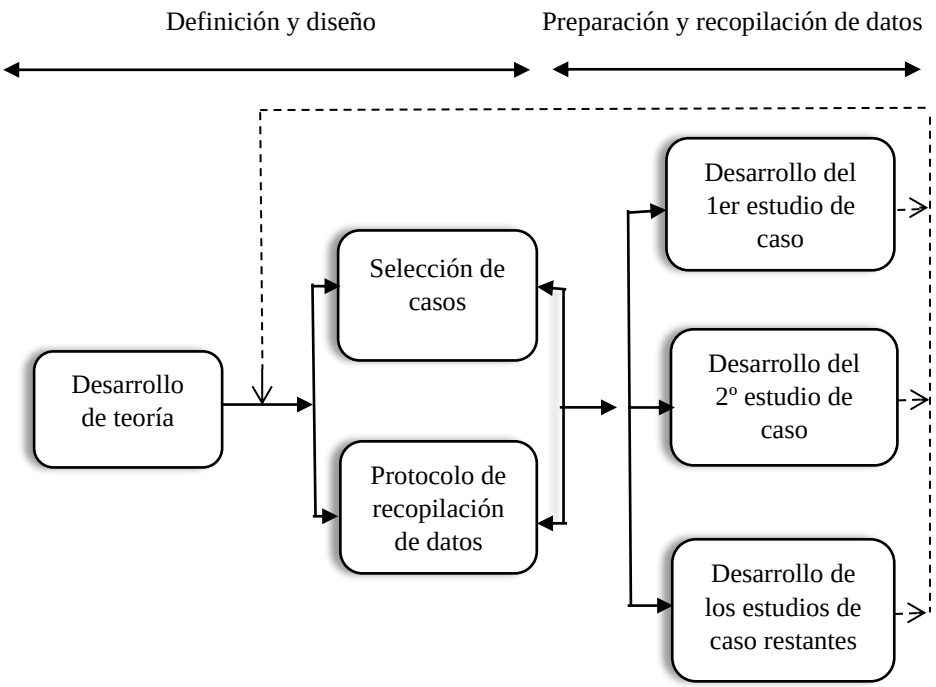
1) Según su estructura organizacional, en términos de gestión educativa, los Centros de Estudios sobre China son capaces de capitalizar y socializar el conocimiento generado, así como de establecer cuerpos académicos de investigación bien estructurados, enriquecidos por intercambios y un trabajo en equipo que incluya a diversos actores internos y externos, y fomente el emprendimiento y el liderazgo científico.

2) Las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, en convergencia con las particularidades en materia de GE, determinan el desempeño de los CECh establecidos en AL, limitando o impulsando la obtención de recursos a través la capitalización del conocimiento generado y la colaboración tanto con su entorno regional como con los sectores externos público, privado y académico.

3) El liderazgo y estructura organizacional de los CECh ejerce una influencia fundamental para que éstos alcancen un reconocimiento institucional que les permita generar un impacto social, aprovechando las ventajas locales, haciendo sinergia con los sectores público, privado y social, locales, y colaborando en redes para desarrollar

proyectos que vayan más allá de la publicación de resultados y deriven en beneficios sociales y económicos.

Figura 5. Estudio de caso múltiple (Fase 1: diseño y recopilación de información)



Fuente: elaboración propia, con información de Yin (2018).

En lo concerniente al protocolo de recopilación de datos, como ya se mencionó, se emplearon cuatro fuentes:

1) Entrevistas semiestructuradas aplicadas vía virtual (en vivo) a coordinadores/directores de los CECh para identificar evidencia referente al fenómeno de estudio. Para familiarizar a los entrevistados con el marco conceptual de la presente investigación, se diseñó una presentación en Power Point que fue mostrada antes de cada entrevista.

2) Preguntas aclaratorias adicionales vía correo electrónico, teléfono y aplicaciones de mensajes de texto. Este punto también incluye preguntas a otros actores identificados mediante la técnica “bola de nieve”; es decir, expertos contactados por medio de los entrevistados.

3) Reuniones informales posteriores complementarias para esclarecer los datos obtenidos, profundizar en nuevas ideas o abordar un contexto diferente.

4) Información digital o impresa, primaria o secundaria, con información de los CECh (trayectoria, objetivos, políticas, investigaciones, colaboraciones con agentes externos, etc.).

Con ayuda de estas fuentes y una vez procesados los datos, se diseñaron los cinco estudios de caso individuales correspondientes a cada uno de los CECh, los cuales se estructuraron en función de los ejes temáticos propuestos en las entrevistas con sus respectivos indicadores, por lo que incluyeron:

1) Introducción (datos generales del CECh): nombre, país de origen, universidad a la que pertenece, perfil del director (es), coordinador (es); año de fundación; principales productos o servicios; datos de contacto y dirección del CECh; modelo de constitución del CI y trayectoria.

2) Particularidades concernientes a GE: esfuerzos para capitalizar el conocimiento (proyectos, contratos, servicios o productos; incluyendo el nombre de las organizaciones o agentes externos involucrados); empresas establecidas o creadas con ayuda del CECh; apoyo interno al espíritu emprendedor; nivel de centralización del liderazgo en la toma de decisiones y políticas; actividades centradas en difundir el conocimiento y hacerlo atractivo para los agentes externos; colaboración con otras universidades, y capacidades para aprovechar las ventajas del entorno a través de los acontecimientos vigentes y de adaptarse y anticiparse a los cambios en el ambiente donde opera.

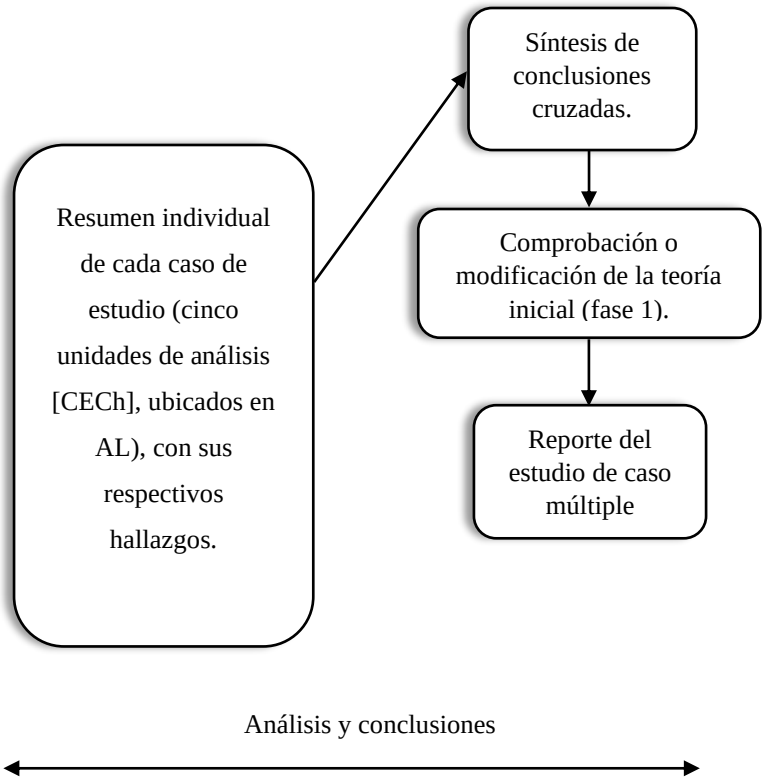
3) Características institucionales del CECh (mínimas, articuladoras y de acompañamiento): recursos internos y externos; reconocimiento institucional; espacios físico y virtual; asignación de recursos; reconocimiento externo; mecanismos formales de fundación; respaldo de la universidad a la que pertenece el CI; iniciativas y políticas que promuevan la colaboración con organizaciones externas; contratos de proyectos o servicios con organizaciones externas (públicas o privadas); personal asalariado; diversidad profesional; roles jerárquicos; interés externo hacia las actividades del CECh; número de investigadores; agenda de investigación, y sistema de evaluación de rendimiento.

4) Vinculación con el entorno: participación en redes interorganizacionales; organizaciones externas asociadas al CECh; aprovechamiento de ventajas locales; divulgación de dichas ventajas con los sectores público, privado y académico para que estos las conozcan; capacidades y nivel de prioridad del liderazgo en el CECh para establecer relaciones con agentes externos (de los sectores público y privado); proyectos conjuntos con dichos sectores (concluidos o no y eficiencia de los mismos); actividades para ayudar a los sectores mencionados a superar las barreras idiomáticas con China, tales como el idioma o la capacidad para hacer negocios.

Una vez obtenidos los cinco resúmenes de cada CECh correspondientes a la primera fase del diseño del estudio de caso (diseño y preparación de datos), se procedió con la segunda etapa: análisis de información y conclusiones. Como indica la Figura 6, esto consistió en elaborar un resumen que concentrara los hallazgos de cada estudio de caso para “cruzarlos”, comparando los resultados de las cinco unidades de análisis investigadas en función de sus indicadores. Dicho resumen, fue el cimiento del estudio

de caso múltiple, y permitió confirmar la validez de la teoría inicial, propuesta en la fase 1.

Figura 6. Estudio de caso múltiple (fase 2: análisis y conclusiones)



Fuente: elaboración propia, con información de Yin (2018).

Si bien las conclusiones cruzadas confirmaron la teoría que sustenta al estudio de caso múltiple, tal y como afirma Yin (2009), dicha teoría, a partir de la evidencia, tuvo implicaciones en la configuración institucional de los CECh, así como en su GE y vinculación con el entorno, revelando áreas de oportunidad y fortalezas. Para ello, la teoría fue respaldada por tes o más casos que replicaron su validez.

Desde el análisis previo a las entrevistas, a través de fuentes secundarias (páginas oficiales de cada CECh y canales de comunicación), se comprobó parte de la teoría, demostrando que los mecanismos institucionales de fundación explícitos amplían los alcances de los CECh en términos de colaboración con otras organizaciones. El Cechimex en México, por ejemplo, establecido desde un inicio como unidad mixta de servicios de manera oficial, reportó vínculos formales con más de 33 instituciones académicas chinas (incluyendo otras de Taiwan), mientras que el CVEC, en Venezuela, configurado como una “Fundación sin fines de lucro”, apenas demostró tener un convenio explícito con el Observatorio de la Política China (OPCh).

En este sentido, los hallazgos alcanzados tras cruzar las conclusiones, fueron concentrados en un informe final donde se explicaron sus posibles variaciones, nulidades o aciertos, lo cual demandó mencionar también las implicaciones de estas variables en cada CECh. Con esos fundamentos, se procedió finalmente a elaborar las conclusiones y propuestas finales de la investigación. Como ya se mencionó, entretanto, se espera que los resultados metodológicos obtenidos contribuyan a mejorar el desempeño de los Centros de Estudio sobre China existentes, pero también que ofrezcan un sustento sólido para que las universidades que pretendan no solo establecer nuevos CECh, sino otros CI en general, puedan potencialmente encontrar mejores mecanismos y procesos que aumenten sus alcances desde los primeros cimientos o durante su proceso de fundación, incluso en otras regiones y países.

3.3.4. Etapa IV. Diseño de Modelo teórico

Los fundamentos teóricos analizados en esta investigación, además de permitir la obtención de indicadores y delimitar el panorama de estudio a tres ejes temáticos clave, contribuyeron no solo a diseñar el protocolo de entrevistas y diseñar el estudio de caso múltiple, sino también a enmarcar el presente estudio en un modelo teórico útil para evaluar la trayectoria, madurez institucional, patrones de gestión educativa y particularidades de vinculación con el entorno presentes en los CECh localizados en países latinoamericanos. Si bien la evidencia analizada indicó que toda institución tiene entera libertad para establecer sus propias configuraciones en las tres dimensiones consideradas, debido a que no hay una fórmula universal, los indicadores tomados cuenta, respaldados por sus respectivos postulados literarios (véase Cuadro 4), constituyeron una herramienta analítica ilustrativa adecuada, la cual puede ser un instrumento para explicar el desempeño y alcances de cualquier CECh que opere de manera multidisciplinaria, pertenezca a alguna universidad pública y esté ubicado en AL.

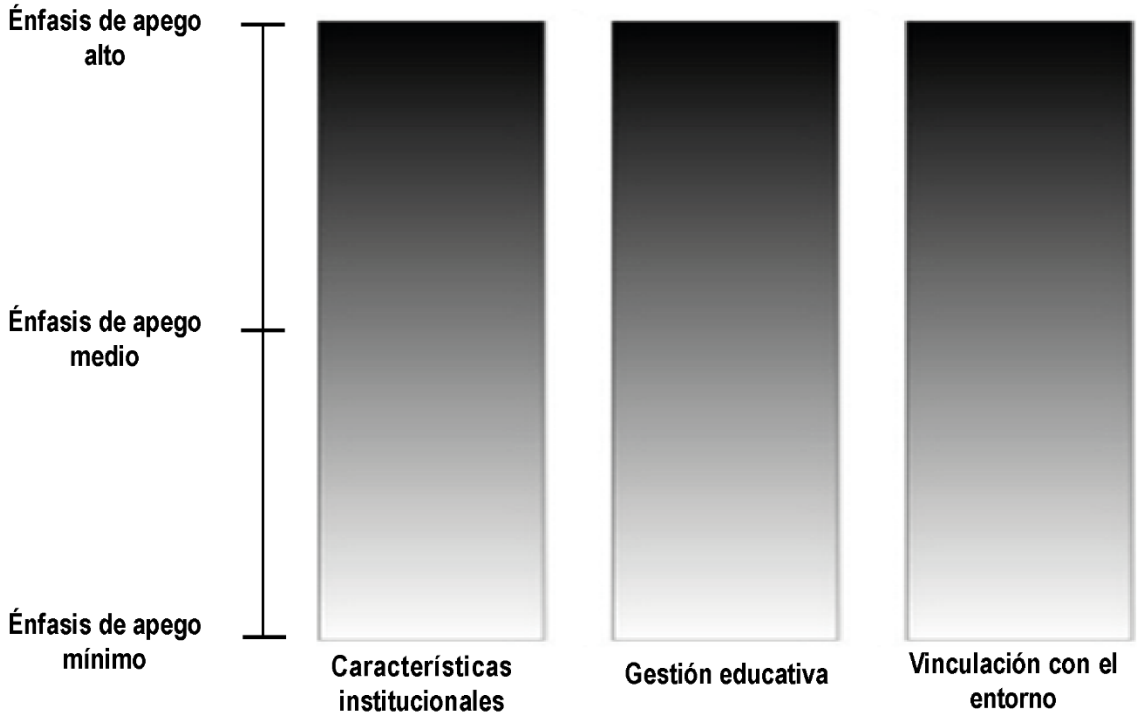
Con base en estos razonamientos, la Figura 7 representa dicho modelo teórico, integrando las tres dimensiones clave (ejes temáticos), y reflejando la incidencia de cada uno de los CECh, en el número de indicadores que las integran. De este modo, fue factible determinar cómo gestionan el conocimiento, qué tan maduros están institucionalmente, y a qué nivel sus interacciones y vínculos con el entorno les facilita materializar el conocimiento para generar transformaciones sociales, a través del aprovechamiento de ventajas locales.

De manera más específica, el criterio considerado para el modelo teórico radica en determinar el grado en que cada CECh cumple con los indicadores presentes en cada una de las tres dimensiones. Esto quiere decir que, si un Centro cumple con la mayoría de los requisitos en términos de particularidades institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, por ejemplo, puede ubicarse dentro de la Figura en un nivel alto de apego a la dimensión Características institucionales, lo cual lo posiciona en una escala alta de madurez institucional, pues estaría gozando de un adecuado reconocimiento institucional interno y externo, al tiempo que tendría un apropiado acceso a múltiples recursos para llevar a cabo sus labores, entre otros beneficios. En contraste, un CECh que no esté fundado por mecanismos oficiales y carezca de

acceso suficiente a recursos, debería posicionarse en el modelo teórico en un énfasis de apego mínimo, demostrando brechas importantes por vencer para llevar a cabo sus propias labores por su limitación de recursos y/o escaso reconocimiento institucional.

Lo mismo puede decirse de las otras dimensiones que sostienen al modelo teórico propuesto (GE y vinculación con el entorno): si un CECh no establece vínculos oficiales debidamente respaldados por su universidad anfitriona con los sectores público, privado y social de su entorno, o deja de producir conocimiento acorde con las necesidades vigentes, los alcances de sus operaciones difícilmente podrían derivar en beneficios sociales. Esto, desde luego, ubicaría al CECh en un nivel bajo de apego en ambas dimensiones, revelando sus áreas de oportunidad.

Figura 7. Modelo teórico (énfasis de apego CECh-Características institucionales, Gestión educativa y Vinculación con el entorno)



Fuente: elaboración propia.

Así, a través del modelo teórico presentado en la Figura 7, cuyas columnas en escalas de grises representan cada una de las dimensiones consideradas, puede evaluarse el rendimiento de cada uno de los CECh en función de los indicadores que componen a dichas dimensiones, ayudando a posicionarlos en niveles de rendimiento bajos, medios y altos; evidenciando sus debilidades y fortalezas en términos de GE, características institucionales y vinculación con el entorno. Finalmente, este mismo modelo, tras la aplicación de entrevistas, su debida codificación y luego de construir el estudio de caso de múltiple, será presentado en la discusión de resultados, revelando las diferencias de los CECh analizados y los alcances de sus labores,

con base a sus posiciones en cada una de las dimensiones consideradas, haciendo plausible, al mismo tiempo, presentar posibles propuestas de mejora.

3.4. Recapitulación metodológica

Tanto el análisis previo como el planteamiento metodológico, enfatizaron la carencia de información referente a los Centros de Estudio sobre China en Latinoamérica, considerados como unidades de análisis. Al buscar una ruta apropiada para reducir esta brecha y construir un modelo teórico que describiera sus características institucionales, particularidades en materia de GE, y de qué manera estos centros se integran a sus entornos (desde 2008 hasta 2022), se optó por emplear una metodología cualitativa con alcances descriptivos. De este modo fue factible identificar indicadores y contextualizar el fenómeno a partir de la indagación deductiva, al igual que delimitarlo y conducirlo a propósitos más específicos.

Para ello, siguiendo los fundamentos presentados por Yin (2009), el diseño de investigación implicó cuatro puntos esenciales: 1) formular preguntas de investigación concretas, así como proposiciones (derivadas de la hipótesis inicial, el planteamiento del problema y los objetivos); 2) identificar los datos más relevantes (indicadores) asociados a la unidad de análisis y el fenómeno estudiado; 3) decidir cuáles de ellos recopilar; 4) definir cómo analizarlos. Estos puntos, simultáneamente, permitieron vincular las preguntas y propuestas con los objetivos de la investigación y facilitaron criterios para interpretar los hallazgos. Con estas ideas en mente y tras buscar las herramientas más apropiadas para lograrlo, se seleccionaron la entrevista semiestructura (debido a sus alcances para aportar información primaria actualizada a través de “voces calificadas”) y el estudio de caso múltiple (por su potencial para responder al planteamiento del problema).

En lo relativo a las entrevistas semiestructuradas, se decidió aplicarlas mediante reuniones presenciales virtuales y grabadas a directivos pertenecientes a nueve de los 10 CECh identificados en AL (excluyendo al de Brasil por la barrera idiomática), pero en el lapso de año y medio, solo respondieron cinco CECh. Asimismo, con el objetivo de familiarizar a los entrevistados con el fenómeno de estudio y sus conceptos específicos, se diseñó un breve resumen en Power Point para presentarlo antes de la aplicación de los cuestionarios. La construcción de estos últimos, por otra parte, se realizó a partir de cuatro ejes temáticos (incluyendo los datos generales del CECh):

1. Datos generales del CECh.
2. Particularidades en materia de gestión educativa.
3. Características institucionales (mínimas, articuladoras y de acompañamiento).
4. Vinculación el entorno

Paralelamente, con miras a reforzar los cuestionarios, se decidió complementarlos con reuniones informales posteriores e información adicional proporcionada por los entrevistados y las monografías previas de los CECh. Posteriormente, una vez obtenidas las cinco entrevistas,

el siguiente paso fue la transcripción en Word y el procesamiento de la base de datos, realizado con el *software* Atlas.it para simplificar su síntesis y codificación, además de hacer posible la extracción de datos estadísticos, patrones comparativos y elementos gráficos que respaldaran la interpretación de resultados.

Una vez hecho esto, el siguiente paso consistió resumir los hallazgos de las entrevistas, construyendo los cinco estudios de caso correspondientes, de los cuales se hizo un resumen que concentrara los hallazgos y con miras a construir el estudio de caso múltiple, soportado por una base teórica que se sustentó en los siguientes puntos:

- Según su estructura organizacional, en términos de gestión educativa, los Centros de Estudios sobre China son capaces de capitalizar y socializar el conocimiento generado, así como de establecer cuerpos académicos de investigación bien estructurados, enriquecidos por intercambios y un trabajo en equipo que incluya a diversos actores internos y externos, y fomente el emprendimiento y el liderazgo científico.

- Las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, así como las particularidades en materia de gestión educativa, determinan el desempeño de los CECh establecidos en AL, limitando o impulsando la obtención de recursos a través la capitalización del conocimiento generado y la colaboración, tanto regional, como con los sectores público, privado y social locales.

- El liderazgo y estructura organizacional de los CECh ejerce una influencia fundamental para que estos alcancen un reconocimiento institucional que les permita generar un impacto social, aprovechando las ventajas locales, haciendo sinergia con los sectores público, privado y social, locales, y colaborando en redes para desarrollar proyectos que vayan más allá de la publicación de resultados y deriven en beneficios sociales y económicos.

La teoría planteada, adicionalmente, se comprobó a través de la elaboración de un resumen de cada uno de los cinco casos, cuyas conclusiones, a su vez, se cruzaron para obtener la confirmación teórica o las desviaciones de esta y detallar sus implicaciones para los CECh. Todo este proceso, finalmente, proporcionó los elementos necesarios para presentar el modelo teórico propuesto en el análisis y discusión de resultados finales, revelando las diferencias de los CECh analizados desde las dimensiones características institucionales, particularidades en términos de GE y el grado de vinculación con sus entornos.

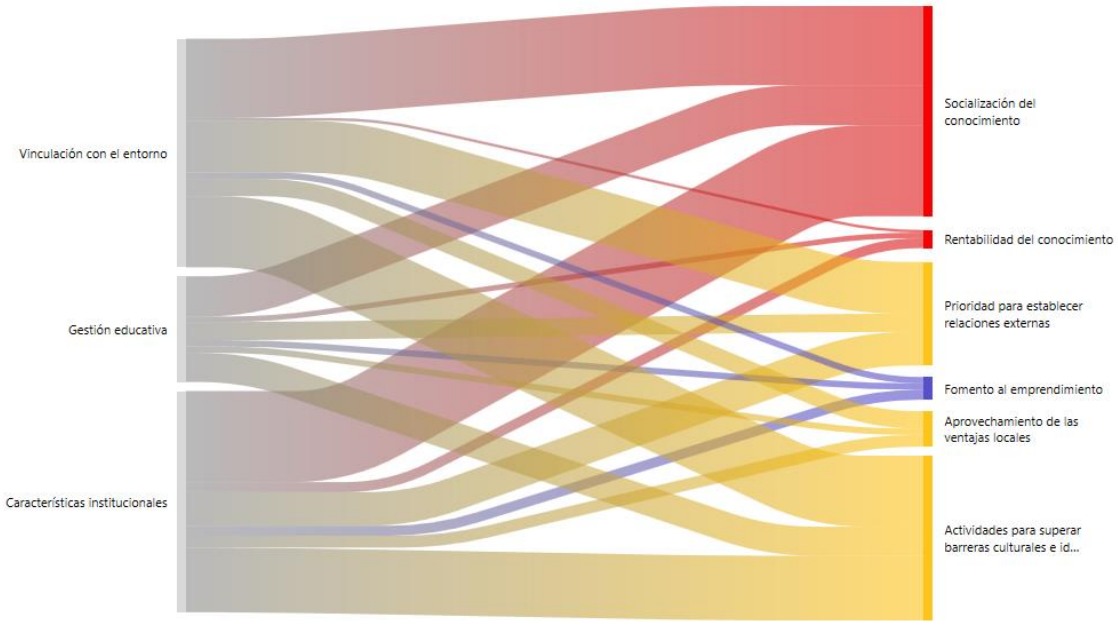
CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados serendípicos

Uno de los hallazgos serendípicos que brindó la codificación de datos fue destacar tres fortalezas presentes en los CECh: 1) la capacidad que tienen para *socializar el conocimiento* (al hacer públicas, a través de medios de comunicación masivos y sus propios canales, sus actividades, ofreciendo recursos como publicaciones u organizando eventos de acceso público y gratuito. Esta capacidad también incluyó las labores de formación académica, publicaciones, conferencias, etc.); 2) el trabajo que realizan los CECh para *ayudar a superar las brechas culturales e idiomáticas* (actividad que coincide con sus objetivos particulares de mejorar la comprensión de China por medio del conocimiento que generan, lo cual también puede facilitar el hacer negocios con China, establecer acuerdos o mejorar los vínculos en general al colaborar con agentes externos); 3) *La apertura que tienen los CECh para establecer relaciones con cualquier organización u actor externo interesado*.

El siguiente diagrama de Sankey (Figura 8) expone la incidencia de codificación entre los indicadores con mayor y menor incidencia (número de citas), exponiendo (nuevamente de forma serendípica), además de las fortalezas señaladas, tres áreas de oportunidad que enfrentan los CECh: 1) *la rentabilidad de conocimiento* (que describe la capacidad de estos para generar ingresos procedentes de organizaciones u actores externos, y su participación potencial para ayudar a abrir nuevos negocios o empresas locales vinculadas con China), los cuales podrían, además de generar crecimiento, mejorar las relaciones de inversión; 2) *aprovechamiento de las ventajas locales*; indicador que se refiere a ventajas y recursos que el entorno de los CECh ofrece y cómo aquellos podrían ayudar a desarrollar nuevos productos, procesos industriales o servicios de interés para China, en beneficio del país productor, los cuales podrían favorecer la exportación de nuevos productos de mayor valor agregado y explotar las capacidades industriales de la región, compensando la exportación de recursos primarios; 3) el *fomento al emprendimiento*, cuya carencia, como ya se mencionó, no solo impacta en los CECh, sino que es considerado un reto con recurrencia significativa en diversas partes de la región latinoamericana (Aldana et al., 2020; Sancho et al., 2006; Solleiro et al., 2009).

Figura 8. Diagrama de Sankey



Fuente: diagrama extraído de Atlas.ti, con base en la codificación de datos.

El diagrama también permite apreciar que a pesar de que los CECh analizados realizan múltiples *actividades para superar las brechas culturales* con China y *socializar el conocimiento*, tales esfuerzos no necesariamente derivan en *rentabilizar el conocimiento* o *aprovechar las ventajas locales*. Lo anterior responde a cómo, a partir de sus características institucionales y de GE, logran vincularse con sus entornos, involucrando no solo al sector académico, con quien los cinco centros han demostrado tener colaboraciones significativas, sino también con los segmentos público y privado. Y es en este punto donde se destaca otro resultado relevante: los cinco CECh evaluados reportaron una amplia *apertura para colaborar con dichos sectores*. No obstante, al preguntarles qué les impedía hacerlo con más intensidad y lograr mayores compromisos, las respuestas de dos de ellos (El CEACh, de Argentina, y el Cechimex, de México), indicaron “falta de interés” y “compromiso”, refiriéndose a que las organizaciones públicas y privadas no se comprometen más allá de un interés inicial, lo cual impide la firma de contratos, convenios o MDE. Al respecto, el director del Cechimex agregó que en algún momento la Ciudad de México y Pekín alcanzaron a establecer un hermanamiento, gracias al interés del jefe de Gobierno en curso, en sinergia con otros actores y el CECh, lo cual “fortaleció mucho al Centro, pero que el problema posterior en proyectos similares consistía en que los gobernantes interesados, al cambiar el sexenio, dejan sus funciones. Al mismo cuestionamiento, el Cechino expresó que la opinión política de algunos actores locales le ha impedido establecer colaboraciones. El Cechiver y el CVEC, entretanto, resaltaron “falta de personal”.

En términos de vinculación CECh-sector privado local, las entrevistas demostraron una menor participación en comparación con los sectores académico y público, lo cual denota flaquezas en cuanto a cultura académica-emprendimiento. Si bien los CECh mostraron estar abiertos a asesorar a empresarios y muchos de ellos lo han hecho, ninguno ha acordado con esta esfera relaciones más allá de cartas de intención, convenios de cooperación o asesorías, alcanzando firmas de contratos que sobrepasen un nivel eventual o participando directamente en la creación de empresas. Ante esto, otro resultado digno de mención tuvo que ver con el reconocimiento institucional interno que tienen los CECh. Casi todos ellos gozan de autonomía para hacer actividades, pero al tratar de establecer acuerdos explícitos con otros actores, requieren la aprobación de sus universidades, quienes incluso en caso de otorgarla pueden tardar demasiado tiempo por los trámites burocráticos. Buscando resolver este problema, el CVEC está registrado como "Fundación sin ánimos de lucro" para tener una mayor libertad. Lo anterior demostró que los procesos burocráticos son una determinante para frenar o estimular el crecimiento y alcances de los CECh.

4.2. Resultados por estudios de caso

La codificación de datos facilitó elaborar los casos referentes a los cinco CECh analizados, profundizando de manera individual en cada uno de los indicadores correspondientes a los tres ejes temáticos asignados. Estos resultados se presentan a continuación

4.2.1. Centro de Estudios de Argentina-China (CEACh)

Se fundó cumpliendo la normativa de la UBA como Centro de Estudios desde julio de 2018, por lo que es el CECh más joven de la muestra. Surgió a partir de una iniciativa lanzada en 2001 al interior del Instituto de Investigaciones Gino Germani para promover el estudio de China, Corea y Japón en la Facultad de Ciencias Sociales (FCS). Posteriormente, en 2004, parte del mismo equipo obtuvo una especialización académica con formación en el exterior, dando vida a la asignatura sobre los países mencionados y luego al CECh. Realiza tres actividades principales: producción de conocimiento, servicios de investigación, servicios de educación y capacitación (enfocada en la formación de investigadores). Simultáneamente, ofrece tres servicios básicos: formación de recursos humanos para el estudio sobre China, becas para que los estudiantes viajen a China como parte de su formación de posgrado, y articulación con áreas de gestión; especialmente en educación y cultura. Cuenta con una página *web* oficial, un perfil en Facebook y un canal de YouTube, que comparte con la FCS. Está liderado por un director, institucionalizado con mecanismos oficiales como Centro de Estudio desde julio de 2018 y no cuenta con empleados. Todos sus integrantes participan de manera voluntaria.

- ***Gestión educativa***

El Centro tiene autonomía en términos de decisiones académicas, pero no institucionales. Estas últimas las gestiona la FCS. Su director puede reservar espacio físico y virtual del Centro; establecer la agenda de investigación y firmar cartas de intención con actores u organizaciones externas, pero es la Facultad quien toma decisiones referentes a consultorías, firmas de MDE o acuerdos que exigen mayores compromisos. Hay un Consejo Asesor con miembros del Centro vinculado a la Facultad. El CEACh trabaja en conjunto con otro Centro de Estudios en la misma facultad (el Instituto de Investigaciones Gino Germani) para gestionar la docencia. Además, cuenta con cuerpos académicos de investigación bien estructurados y un trabajo en equipo que integra al liderazgo, docentes, estudiantes e investigadores invitados (como actores externos). Dentro de sus políticas para colaborar con organizaciones externas, trabaja con diferentes instancias como la comunidad china en Argentina, la Embajada de China en Argentina, la Embajada de Argentina en China, y el Ministerio de Cultura, entre otros, pero tiene poca vinculación con el sector privado, la cual, además, se basa en asesorías realizadas a través de consultorías externas (sin representación oficial).

En lo relativo a socialización de conocimiento, difunde todas sus actividades al público en general mediante su página oficial, perfil de Facebook, canal de YouTube (compartido) y medios de comunicación. También establece diálogos informales con instancias gubernamentales y la Cámara de Comercio de China. Y a pesar de que busca establecer articulaciones entre la sociedad argentina y el conocimiento que genera, no se observan esfuerzos o políticas que motiven la capitalización de dicho conocimiento, pues no han contribuido a la creación de negocios. En este sentido, el CEACh se limita de manera externa e informal a proporcionar asistencia al sector privado. Los investigadores, adicionalmente, pueden elegir sus propios proyectos y participar libremente, pero están restringidos para participar en políticas y asuntos institucionales.

El liderazgo, representado por el director, considera que el CEACh produce conocimiento que se adapta a las necesidades vigentes e incluso se anticipa a posibles cambios en el entorno, buscando estar al tanto de las transformaciones y posibilidades que se generan. Finalmente, el Centro comparte conocimiento con diversas universidades nacionales, de América Latina, Estados Unidos y China.

- ***Características institucionales***

Mínimas: El Centro no recibe recursos externos. De hecho, tampoco cuenta con una asignación de recursos. Su espacio físico lo comparte con el Instituto Gino Germani y el Centro de Investigación en Sistemas y Tecnologías de la Información. Cuenta con un adecuado reconocimiento institucional por parte de la universidad a la que pertenece.

Articuladoras: El CEACh tiene una jerarquía bien estructurada y reconocida por la UBA y el personal del Centro. Externamente, también tiene reconocimiento institucional, aunque se vincula con muchas organizaciones externas de manera informal. La UBA respalda y autoriza los proyectos del Centro, siempre y cuando este se apegue a la normativa de la FSC.

Su fundación y registro ocurrió mediante mecanismos formales y explícitos. Además, su política está abierta a vincularse con actores externos, pero no contempla necesariamente la necesidad de establecer firmas o convenios.

De acompañamiento: El CEACh ha firmado cinco cartas de intención. Una con la Dirección de Cooperación Internacional de la provincia de Buenos Aires, vigente desde 2019, y las otras cuatro con universidades chinas. De igual modo, tiene diversidad en términos de actividades profesionales investigativas, pues es un centro multidisciplinario. No obstante, a pesar de que los estudiantes pueden participar en sus actividades, el Centro no tiene prestadores de servicio social. Los alumnos tampoco pueden figurar como investigadores a menos que concluyan un posgrado. También cuenta con actores interesados en sus labores, pero se vinculan al CEACh de manera informal. Por último, posee una agenda de investigación diseñada por los propios investigadores y carece de un sistema de evaluación.

- ***Vinculación con el entorno***

El CEACh participa en diversas redes interorganizacionales, primordialmente con otras universidades de la región (AL). También está relacionado con distintos actores y organizaciones externas como el Ministerio de Cultura; la Dirección de Cooperación Internacional; la Embajada china en Argentina y algunas organizaciones privadas involucradas con inversiones sino-argentinas (del sector minero principalmente).

En palabras de su director, el entorno donde el Centro opera (Buenos Aires), posee una fuerte presencia china en términos de inversión, migración, negocios y cultura. En cuanto a las ventajas regionales y locales, Buenos Aires es un entorno adecuado para que China haga negocios, pues es una ciudad donde hay libertad y representa una de las economías más importantes de la región. Sin embargo, a pesar de que el CEACh hace públicas sus actividades, no hay mucho interés por parte de los sectores externos nacionales para establecer colaboraciones formales.

El liderazgo del Centro promueve la relación con los sectores público y privado, pues opera como un espacio de articulación inclusivo. Sin embargo, dichos vínculos no son una de sus principales prioridades. Expresado esto en niveles de muy importante, importante y poco importante, el director lo califica como “importante”. Aunado a lo anterior, carece de políticas enfocadas a promover tales lazos. Por último, en cuanto a los obstáculos para establecer relaciones externas, a pesar de que el Centro está abierto a trabajar, asesorar y acompañar a cualquier organización que lo requiera, incluso sin exigir remuneración, se reitera la falta de interés por parte de las instancias a las que podría ayudar para realizar sus respectivos proyectos.

4.2.2. Centro de Estudios Chinos (Cechino), Argentina

El Cechino, ubicado en Buenos Aires, es el CECh más longevo de la muestra. Fue fundado en 1996 explícitamente por medio de mecanismos oficiales como Centro de Estudios y forma

parte del Instituto de Relaciones Internacionales (IRI), quien gestiona otros CI dentro de la UNLP y con el que comparte espacio físico y recursos de uso común. Realiza cuatro actividades principales: 1) imparte cursos de especialización para formar profesionales sobre China; 2) ofrece capacitación a entidades gubernamentales; 3) lleva a cabo proyectos de investigación, y 4) organiza charlas para difundir el conocimiento acerca de China. Asimismo, hace publicaciones diversas en su propio *blog*, *papers* de investigación, boletines y libros. La mayoría de sus actividades, así como las publicaciones mencionadas, son de acceso libre a todo el público interesado. El Cechino también cuenta con una página oficial que forma parte del Instituto de Relaciones Internacionales (IRI), quien opera en la UNLP, al igual que un perfil en Facebook. Está liderado por una coordinadora y cuenta con 25 integrantes que perciben honorarios solamente por las clases que llegan a impartir, pero no por labores administrativas o por sus actividades como miembros del Centro.

- ***Gestión educativa***

El Cechino posee autonomía en cuanto a decisiones académicas, pero no institucionales, las cuales son gestionadas por el IRI y el Departamento Asia-Pacífico, con quienes trabaja en conjunto, lo evalúan y autorizan sus actividades. Adicionalmente, cuenta con cuerpos académicos de investigación bien estructurados, enriquecidos por intercambios y un trabajo en equipo que incluye a diversos actores externos como docentes, investigadores y estudiantes (incluso del extranjero). En lo relativo a sus vínculos con organizaciones externas, ha realizado capacitaciones con la Municipalidad de La Plata sobre economía, política, y otros temas, enfatizando cómo reducir la brecha concerniente a las diferencias culturales entre China y Argentina. También ha llevado a cabo capacitaciones con algunos empresarios (con la Cámara de Comercio China-Argentina y algunos funcionarios y empresas).

En lo concerniente a socialización y capitalización del conocimiento, difunde sus actividades al público en general, además de que sus publicaciones son de libre acceso. Sin embargo, no se observó que recibiera recursos externos provenientes de otros sectores debido a sus investigaciones y actividades, a excepción de un financiamiento por parte de la Universidad de Fudan, con quien tiene convenio para impartir sus cursos de especialización. Por otra parte, se perciben vínculos sólidos con el sector público y académico, a través de colaboraciones con al menos dos universidades nacionales, seis latinoamericanas y otras seis de China, así como con la Cancillería, la Municipalidad de La Plata y la Embajada de China en Argentina. No obstante, carece de vínculos sólidos con el sector privado, pues su coordinadora solamente reporta colaboraciones con la Cámara de Comercio China-Argentina y la Fundación del Banco Industrial y Comercial de China (ICBC, por sus siglas en inglés). De hecho, el Centro no ha participado nunca en la creación de negocios vinculados con el gigante asiático, pero sí ha brindado capacitación a algunos actores del sector empresarial.

El liderazgo del Centro, representado por una coordinadora, menciona que en algunos casos el Cechino ha funcionado como pionero, aplicando una perspectiva multidisciplinaria, donde coexisten de manera holística muchas materias, lo cual le ha permitido anticiparse a

algunas tendencias y producir conocimiento acorde a las necesidades del entorno, estimulando el liderazgo científico.

- ***Características institucionales***

Mínimas: El Cechino no reportó recursos externos para su fundación e informó solamente un financiamiento externo explícito por parte de la Universidad de Fudan, en China, para impartir su especialización, que desde 2018 comprende 12 materias, más dos cursos de idiomas y una pasantía. Más allá de lo anterior, no posee una asignación de recursos. Tiene un adecuado reconocimiento institucional al pertenecer al IRI y su espacio físico se encuentra en el quinto piso de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, el cual comparte con otros centros.

Articuladoras: El Cechino tiene una estructura jerárquica bien establecida. Su presupuesto se comparte con otros Centros del IRI. De manera externa, tiene un fuerte reconocimiento por parte de la Embajada de China en Argentina, la Cancillería y la Municipalidad de La Plata. Su fundación ocurrió por mecanismos oficiales como parte del IRI. La Universidad Nacional de La Plata respalda y autoriza sus actividades y las evalúa, pero deben sujetarse a sus políticas. Está abierto a participaciones con organizaciones externas, pero carece de políticas oficiales que estimulen su vinculación.

De acompañamiento: El Cechino ha establecido acuerdos formales con la Municipalidad de La Plata y otras entidades gubernamentales. A través de la especialización, tiene también una serie de acuerdos, especialmente para la pasantía. Sus integrantes no reciben honorarios fuera de sus labores como académicos de la UNPL, aunque algunos son becarios y pueden llegar a percibir parte del financiamiento otorgado por la Universidad de Fudan, que también se usa para solventar las actividades del Centro e invitar a profesores chinos a Argentina. De igual modo, tiene diversidad en términos de profesionales, pues algunos de ellos abarcan distintas especialidades (derecho, historia, economía, sociología, etc.). Además, tiene un promedio de 10 estudiantes, y se interesan por sus actividades algunas universidades, entidades gubernamentales como la Embajada de China en Argentina; la Municipalidad de La Plata y diferentes instituciones académicas nacionales y extranjeras. De igual modo, cuenta con una agenda de investigación con procesos formales, la cual se basa en compromisos ya establecidos; también tiene una agenda abierta para proponer diferentes actividades, cuya autorización depende de la Facultad y de la UNLP.

- ***Vinculación con el entorno***

El Cechino participa en diversas redes interorganizacionales: la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso); el Consorcio Universitario Fudan América Latina (Flauc); la Red China América Latina (CAEM) y la Asociación de Ex Becarios Argentina-China (Adebac). También está relacionado con distintos actores y organizaciones externas como la Municipalidad de La Plata; la Cancillería y Embajada China en Argentina, y algunas organizaciones privadas como la Fundación ICBC y la Cámara de Comercio China-Argentina.

De acuerdo con la coordinadora, el entorno donde el Cechino opera no posee una fuerte presencia china. Sin embargo, su contraparte de la misma ciudad, el CEACh, de la Universidad

de Buenos Aires, ha informado lo contrario en términos de inversión, migración, negocios y cultura. En cuanto a ventajas regionales y locales, dado el creciente interés de Argentina hacia China y viceversa, hay instituciones como el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), que, junto al Ministerio de Educación de Argentina, en colaboración con la Academia China de Ciencias Sociales, otorga becas de y sostienen proyectos de investigación. Esto ha fomentado no solo la vinculación del Cechino, sino también de otros centros, como el recién inaugurado Centro Chino-Argentina para la Innovación y la Tecnología, que promueve no tanto las ciencias sociales, sino las ciencias exactas. El conocimiento generado en estos centros, además, tiene alcances a nivel regional. La coordinadora no reportó ventajas económicas, comerciales, políticas, de negocios o culturales en el entorno como las observadas por el CEACh (que pertenece al mismo país).

El liderazgo del Cechino promueve la relación con los sectores público y privado. Con el primero, tiene un vínculo constitutivo que le permite participar o colaborar toda vez que sea posible. A nivel privado, aunque las relaciones son mucho menos intensas, está abierto a participar. Los vínculos con los dos sectores son considerados una prioridad. Además, cuenta con políticas enfocadas a promover tales lazos, pero a nivel institucional, no de coordinación. Recientemente, por ejemplo, participará con el Consejo Federal de Estudios Internacionales (CoFEI), llevando conocimiento sobre China a lugares que no generan dicho conocimiento.

En lo relativo a cómo contribuye a superar las barreras culturales, lingüísticas y la dificultad para hacer negocios con China entre los sectores público y privado, la coordinadora señala que se estas se han ido venciendo paulatinamente en Argentina, agregando que inicialmente, por ejemplo, en el Instituto Confucio (que opera en la Universidad), había solamente una profesora voluntaria, porque había 10 alumnos que frecuentaban el curso de chino. Sin embargo, para 2020 había ya 25 cursos y los profesores chinos no eran suficientes, por lo que tuvieron que recurrir a homólogos argentinos, cuando menos para impartir los cursos básicos. Asimismo, la especialización y capacitación que brinda para los empresarios ha tomado cada vez un mayor interés. No obstante, en lo concerniente a los obstáculos que impiden acentuar las relaciones con los sectores mencionados, la coordinadora reporta dos: el escaso tiempo libre que tiene el Centro fuera de sus convenios y acuerdos ya establecidos, y la postura política de algunos actores externos.

4.2.3. Centro de Estudios China-México (Cechimex)

El Cechimex inició labores de modo informal a finales de los 90, partiendo de una iniciativa en la cual tres académicos comenzaron a realizar actividades enfocadas en el estudio sobre China (publicaciones, ciclos de conferencias, etc.), y cuyos alcances adquirieron gradualmente mayor impacto e importancia a niveles interno y externo, hasta derivar en su reconocimiento oficial en 2006 como Unidad Mixta de Servicios, por parte de la Facultad de Economía de la UNAM. Según su coordinador, la principal actividad que ofrece el Centro es generar “un proceso de reflexión académica” que se desenvuelve “en profundo diálogo con otras

instituciones académicas; el sector público; el sector privado; ONG's; la sociedad civil y medios masivos de comunicación". Como producto de dicha reflexión, se destacan tres actividades principales: producción de conocimiento, servicios de investigación, servicios de educación y capacitación. Cuenta con una página *web* oficial, un perfil en Facebook y un canal de YouTube. Es liderado por un coordinador y cuenta con 8 o 9 empleados (de los cuales 4 o 5 perciben salario, pero no como miembros del Centro, sino como académicos, por lo que todos sus integrantes participan de manera voluntaria), así como con alrededor de 10 o 13 investigadores eventuales.

- ***Gestión educativa***

El Centro tiene autonomía en términos de decisiones académicas, pero en aspectos legales e institucionales, es la Facultad de Economía y la Universidad quienes tienen la última palabra. La planificación de actividades, incluyendo su desarrollo, análisis de información, desarrollo de políticas y seguimiento (que se lleva a través de reportes e informes de labores), la realiza todo el personal en conjunto. El Cechimex cuenta con un espacio físico propio que comparte con la RED-ALC y la Red UDUAL. Tiene un cuerpo académico y de investigación bien estructurado que integra a docentes, estudiantes, al líder del Centro y actores externos como investigadores invitados de la propia UNAM, Conacyt, CEPAL e incluso de instituciones académicas chinas y de otros países. Sus políticas en términos de GE promueven la atracción del sector empresarial y la formación de alianzas. Sin embargo, son los sectores público y privado locales quienes no se comprometen, especialmente cuando esto implica la necesidad de financiar algún proyecto o servicio. Asimismo, el Cechimex prioriza la socialización del conocimiento, difundiendo al público en general sus actividades y proyectos a través de sus canales oficiales y divulgando su conocimiento con medios de comunicación masivos. En lo relativo a estimular el liderazgo científico, no cuenta con políticas específicas al respecto, pero sus miembros tienen renombre internacional. El coordinador del CECh afirma que el conocimiento que genera la institución va de acuerdo con las necesidades vigentes e incluso logra adaptarse y anticiparse a ellas. Sin embargo, el Cechimex no realiza muchos esfuerzos por capitalizar el conocimiento. En palabras de su coordinador, cuando lo ha intentado, vendiendo publicaciones, por ejemplo, los trámites burocráticos de la UNAM han obstaculizado el proceso.

Adicionalmente, el Cechimex no ha participado directamente en la creación de empresas o negocios, aunque sí ha ayudado a iniciativas de empresarios establecidas en México y China. Finalmente, tiene convenios y comparte conocimiento con más de 33 instituciones académicas chinas y muchas otras nacionales e internacionales. Adicionalmente, de toda la muestra, el Cechimex demostró tener más influencia en la región con respecto a la generación de conocimiento, pues además de publicar informes estadísticos anuales como el *Monitor de la Infraestructura China-ALC*, el *Monitor de la OFDI China-ALC* (los cuales, en opinión del Cechiver, sirven como referentes de estudio, "aliviando la necesidad" de indagar sobre temas complejos como la inversión china en la región, así como sus tendencias) y las ediciones periódicas de su revista *Cuadernos de trabajo*, dio origen a la Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China (RED ALC-China), en cuyas ediciones y eventos convergen

investigadores de otros CECh y diversas instituciones académicas nacionales, regionales e internacionales, así como funcionarios y empresarios (incluyendo, desde luego a todos estos mismos actores en China).

- ***Características institucionales***

Mínimas: Es el único Centro que informó percibir recursos económicos desde su fundación, otorgados esporádicamente hasta la actualidad por instancias como el Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), algunas ONG'S y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Dichos fondos se utilizan para solventar sus propias actividades y los comparte con la Red ALC-China. El reconocimiento institucional lo fue obteniendo con la UNAM de forma gradual por méritos, a través de sus propias labores.

Articuladoras: El Cechimex tiene una jerarquía flexible, cuya autoridad discurre entre el coordinador y los otros miembros. Con los recursos que genera a partir de sus propios proyectos, financia también parte de sus gastos de uso común (computadoras, tinta para impresión, *tonner* para fotocopiadoras, etc.). El Centro cuenta con pleno reconocimiento institucional externo. Sin embargo, su fundación se realizó mediante mecanismos informales, donde el CECh fue ganándose el reconocimiento de la UNAM hasta obtener su registro de manera oficial. Tiene establecidas políticas e iniciativas que permiten la participación de actores externos, pero, debido a la fuerte carga de trabajo, no muchos académicos se comprometen a integrarse. Además, el Centro muestra una plena apertura para vincularse y colaborar con los sectores público, privado y académico locales, pero su coordinador reitera la falta de compromiso por parte de tales segmentos. En este sentido, describe que los compromisos que el Cechimex ha logrado con los sectores público y privado locales, han ocurrido a través de proyectos con la CEPAL; con el BID; con la CAF, la Canacintra y con el Gobierno el Distrito Federal, por mencionar algunas instancias. Con este último, incluso ayudó a impulsar un hermanamiento entre la ciudad mencionada y Pekín. No obstante, este tipo de compromisos no tienen un seguimiento posterior sostenido por la salida de funcionarios durante los cambios de administración gubernamental.

De acompañamiento: El Cechimex ha establecido convenios, memorandos de entendimiento y otros acuerdos similares con instituciones académicas nacionales e internacionales, pero no tiene contratos fijos de trabajo con empresas. Además de los miembros del CECh que perciben salarios por sus actividades como académicos, el Centro puede subcontratar a otros investigadores, pero solo eventualmente y por honorarios. Su personal, incluyendo al liderazgo, cuenta con diversidad profesional y la investigación impacta en diversas áreas de especialidad. También tiene estudiantes a su cargo y hay agentes externos locales que eventualmente muestran interés en las actividades del CECh, pero se reitera la falta de compromiso. No tiene un sistema de evaluación de rendimiento ni tampoco una agenda de investigación con procedimientos bien definidos. Solamente lleva un seguimiento sobre sus proyectos y planificación a través de reuniones trimestrales.

- ***Vinculación con el entorno***

El Cechimex participa en múltiples redes interorganizacionales nacionales e internacionales, donde se destaca una gran diversidad de actores cuyas posturas incluso llegan a ser contrarias entre ellos. También, como ya se mencionó, contribuyó al surgimiento de la RED-ALC-China. El Centro se ha llegado a vincular con el gobierno local; la embajada de China en México y su contraparte en el país asiático; Canacintra; CEPAL; el BID; el CAF; el Conacyt, etc. En cuanto al aprovechamiento de ventajas locales, el coordinador enfatiza que el hecho de que el Centro esté en una economía de escala lo ayuda a captar un gran interés académico, el cual abarca niveles multidisciplinarios, además de que estimula el diálogo académico. En materia de ventajas locales relacionadas con productos y servicios, el Centro contribuye por medio de su apertura a que pudieran ser aprovechadas por los sectores público, privado, académico y social, pero el coordinador refiere que no recibe muchas respuestas a pesar de que el Cechimex puede brindar asesorías y acompañamientos mucho más asequibles que sus contrapartes comerciales, además de que los sectores público y privado se niegan a gastar dinero en proyectos y carecen de estrategias para vincularse con China.

El liderazgo del Centro promueve la relación con los sectores público y privado. Dichos vínculos, además, son considerados altamente prioritarios ("muy importantes"). Sin embargo, no hay políticas explícitas que promuevan estos lazos. Por último, el Cechimex tiene buenas relaciones incluso con empresas emblemáticas locales y del gigante asiático. De hecho, manifestó haber asesorado tanto a empresas chinas que buscan establecerse en México como a la inversa. De igual modo, cuenta con relativamente sólidos vínculos con el sector público y académico, no solo a nivel nacional, sino también con organizaciones y actores chinos y de otros países, pero el coordinador reitera que ayudar a que las organizaciones nacionales se vinculen con China implica fomentar relaciones a largo plazo y prevalece la falta de compromiso por parte de los actores externos, lo cual no ayuda a su posible articulación.

En cuanto a acuerdos de colaboración explícitos, tiene registrados alrededor de 46 con instancias gubernamentales, académicas y de investigación nacionales e internacionales, entre los que destacan múltiples universidades chinas y un hermanamiento entre Pekín y Cdmx, firmado en 2009.

.

4.2.4. Centro de Estudios China-Veracruz (Cechiver), México

Constituido oficialmente como Centro de Estudios en 2008 por la UV, cumple con la normativa del Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), por lo que tiene legitimidad con la Secretaría de Economía y la Cancillería mexicanas. Surgió a raíz de que su coordinador y otros académicos, en el periodo 2004-2005, comenzaron a considerar a China como una nación que se incorporaba más allá del aspecto comercial, en "todos los aspectos de la vida social del mundo". Cuenta con una página *web* oficial, un perfil en Facebook, un canal de YouTube que comparte con la Facultad de Ciencias Sociales, y está liderado por un coordinador.

El Cechiver realiza tres actividades principales: 1) servicios de investigación ("que ayuden a resolver problemas en el marco de un mundo multilateral, donde China tiene un papel protagónico indudable"); 2. participar en diálogos con instituciones académicas nacionales e internacionales y otros CECh, y 3) realizar publicaciones (tanto libros como su revista *Orientando*). Además, imparte desde 2009 el curso *Cultura y negocios en China*, que, en colaboración con algunas universidades chinas, involucra a empresarios, estudiantes y académicos, llevándolos al país asiático para ampliar su experiencia. Asimismo, imparte la maestría virtual Economía y Sociedad en China y América Latina, que aborda tópicos de actualidad sobre China, además de los temas regulares que tratan de explicar cómo han sido los grandes procesos de transformación del gigante asiático desde el surgimiento de la RPCh, las relaciones de China con México y América Latina en general, y la connotación e impacto de la iniciativa FyR, en AL. Actualmente, cuenta con 11 empleados, pero empezó solamente con tres. De estos 11 empleados, 8 perciben salario.

- ***Gestión educativa***

El Cechiver, con el tiempo, fue adquiriendo autonomía. Sus miembros cuentan con un espacio propio con aulas e instalaciones adecuadas para realizar sus labores. La maestría que ofrece tuvo que ser aprobada por la Dirección General de Posgrado, del área económico-administrativa, y luego por el Consejo Universitario. El equipo de trabajo que conforma al Centro está muy involucrado con investigación y docencia. En este último punto, el Cechiver tiene contratados a dos o tres maestros externos que brindan docencia sobre temas específicos. Posee un cuerpo académico que resuelve los temas internos, antes de someterlos a instancias superiores, compuesto por el coordinador del Centro, una coordinadora de maestría, varios doctores y asistentes de investigación que no forman parte del cuerpo académico de manera oficial. El cuerpo académico incluso tiene la facultad de elegir a los aspirantes a los cursos que el Centro imparte, mediante los cuales el Cechiver se esfuerza por despertar el interés del sector privado. Adicionalmente, a pesar de realizar investigaciones multidisciplinarias, se enfoca más en las áreas económico-administrativas que en temas de historia y cultura. Esta decisión forma parte de una estrategia para estimular el liderazgo científico, pues dicha área es una fortaleza en el Centro, quien incluso tiene convenios formales con la Facultad de Contaduría y Negocios de la UV.

- ***Características institucionales***

Mínimas: El Centro no recibió recursos externos para su fundación. Tampoco comparte sus recursos con ninguna otra organización. Tiene un adecuado reconocimiento institucional interno y posee espacio físico propio.

Articuladoras: El Cechiver tiene una jerarquía bien estructurada. También cuenta con una asignación de recursos de uso común otorgada anualmente por la Universidad a la que pertenece y tiene convenios oficiales con siete organizaciones del sector público, con 21 instituciones académicas y de investigación nacionales, 11 internacionales (mayormente de China), y seis del sector privado.

De acompañamiento: El Cechiver no tiene contratos con organizaciones externas para realizar proyectos u ofrecer servicios. Su personal, tanto investigadores como docentes y líderes, tienen una diversidad de roles profesionales. Cuenta con 15 estudiantes actualmente y hay actores interesados en sus actividades en los sectores público, académico, privado y social. También posee una agenda de investigación con procesos específicos y un sistema de evaluación de rendimiento.

- ***Vinculación con el entorno***

El Cechiver participa en redes interorganizacionales, primordialmente con la Facultad de Contaduría y Facultad de Administración de la UV. Asimismo, el entorno donde el Centro opera tiene una fuerte presencia china que se manifiesta a niveles académico y social. Adicionalmente, el Cechiver conoce las ventajas locales que ofrece su entorno en los ámbitos académicos, de investigación y negocios, y contribuye a que los sectores público, privado y académico se beneficien de ellas.

- ***Relaciones con sectores externos***

El liderazgo del Centro promueve la relación con los sectores público y privado. Su prioridad para establecer este tipo de relaciones es "muy importante". Por último, el Cechiver colabora con los sectores público y privado para superar las barreras lingüísticas y culturales, así como para hacer negocios con China, a través de dos diplomados en los que se da a conocer la cultura, cultura de negocios, costumbres, ideología, etc. De igual forma, el Centro imparte un Posgrado que forma a los estudiantes en la relación de China y América Latina, en el dictado de conferencias sobre temas de relevancia internacional que involucran a la República Popular China y que impactan en la región latinoamericana y con el establecimiento de convenios con instituciones locales y chinas para el desarrollo de proyectos de investigación conjunta y difusión que impulsen las relaciones bilaterales y el entendimiento mutuo. Tiene convenios explícitos con 6 instancias gubernamentales, 21 instituciones académicas y de investigación nacionales y regionales; 11 instituciones académicas chinas, y 6 con organismos empresariales.

En cuanto a los obstáculos que impiden al Centro vincularse aún más con los sectores mencionados, se destaca la escasez de tiempo y personal para abarcar más proyectos y actividades.

4.2.5. Centro Venezolano de Estudios sobre China (CVEC)

El CVEC realiza tres actividades principales: producción de conocimiento, servicios de investigación y servicios de educación. Entre estas actividades, mayormente realiza cursos que le generan remuneración económica y hace publicaciones. Cuenta con una página *web* oficial que no comparte con ninguna otra organización, así como con un perfil en Facebook, Instagram, Linkedin y un canal en YouTube. Está liderado por una directora y fundado mediante mecanismos oficiales. Sin embargo, su registro figura como Fundación sin fines de

lucro, pues a pesar de contar con un espacio físico exclusivo en la Universidad Central de Venezuela, opera de forma independiente. De hecho, la calidad de Fundación que ostenta el CVEC, responde a una estrategia para simplificar los trámites burocráticos que serían inevitables si el Centro estuviera integrado a la Universidad como Centro de estudios. EL CVEC, además, se fundó en junio de 2017, por lo que lleva cinco años de funcionamiento. Empezó con cinco investigadores, y ahora tiene entre 10 y 15. No cuenta con personal asalariado, pero algunas de sus actividades reciben remuneración.

- ***Gestión educativa***

El Centro, al operar de forma independiente dentro de la UCV, tiene completa autonomía para tomar decisiones, establecer políticas y realizar actividades, las cuales se toman en consenso, pues su organigrama es flexible y "no tan formal". Si bien no comparte espacio con ninguna otra instancia, parte de su equipo trabaja en China sin espacio físico establecido y tiene estrecha colaboración con el Instituyo Confucio, que opera en la misma universidad. Además, tiene convenios de cooperación con por lo menos tres universidades en Venezuela y tres en China. Asimismo, tiene cuerpos académicos de investigación bien estructurados y un trabajo en equipo que integra al liderazgo, docentes, estudiantes e investigadores invitados (como actores externos). Como parte de sus políticas para colaborar con organizaciones externas, trabaja con las universidades mencionadas, el Instituto Confucio, la Embajada de China en Venezuela; la Embajada de Venezuela en China, el Observatorio de Política Chino, y la "Federación china de Venezuela", grupo social integrado por migrantes chinos radicados en Venezuela, procedentes de Enping, Guangdong, China.

En cuanto a la socialización del conocimiento generado, difunde su información relativa a actividades (cursos, publicaciones, seminarios, etc.), al público en general a través de su página oficial, Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube. Sin embargo, tiene nulos vínculos oficiales o, cuando menos bien cimentados, con el sector privado y, por lo mismo, no ha contribuido a la creación de empresas o negocios. En este sentido, la capitalización del conocimiento generado ocurre solo por la remuneración que recibe el centro gracias a sus labores académicas. Finalmente, las propuestas de los investigadores son consideradas y estos pueden tomar parte en las decisiones y políticas.

- ***Características institucionales***

Mínimas: El Centro no recibe recursos externos. Tampoco cuenta con una asignación de recursos. Su espacio físico no lo comparte con nadie y es exclusivo. Posee un adecuado reconocimiento institucional tanto por parte de la universidad a la que pertenece, como por las organizaciones chinas con quien colabora. La universidad anfitriona apoya sus actividades, al otorgarles reconocimiento institucional y un espacio para trabajar, pero el CVEC opera de forma independiente.

Articuladoras: El CVEC tiene una jerarquía bien estructurada, mas no cuenta con una asignación de recursos de uso común. Su fundación ocurrió a través de mecanismos explícitos y posee políticas que permiten la entrada a actores externos. En palabras de la directora, "El CVEC invita a todos los sectores y actores interesados a sus actividades y difunde su información al público en general".

De acompañamiento: El CVEC ha firmado convenios de colaboración con la Universidad Simón Bolívar (Venezuela); la Universidad de Oriente (Venezuela) y está por firmar uno con la Universidad Central de Venezuela. También cuenta con estos mismos acuerdos firmados con las universidades chinas de Comunicaciones; de Asuntos Exteriores; de Economía y Negocios; de Lengua y Cultura de Beijing, y con el Observatorio de Política China. De igual modo, tiene diversidad en términos de actividades profesionales investigativas, pues es un centro multidisciplinario. Pero posee un pequeño número de estudiantes integrados a sus labores regulares. También cuenta con actores interesados en sus labores, quienes se vinculan al CVEC de manera informal, principalmente accediendo a su información. Por último, no posee una agenda de investigación formal y con procesos específicos, pero sí establece un plan anual de actividades, cuyo cumplimiento se evalúa al final de este periodo, y donde todos los integrantes participan.

- ***Vinculación con el entorno:***

El CVEC no participa en redes interorganizacionales. Se vincula con distintos actores y organizaciones externas locales como la Embajada de China en Venezuela, la "Federación china de Venezuela" y, por lo menos, con tres universidades públicas nacionales. Si bien el Centro se esfuerza por publicar sus actividades para que estén disponibles al público en general, es difícil saber si estas son del interés del sector privado, aunque los sectores público y académico sí han demostrado interés al preguntar cómo colaborar con la institución. Finalmente, no se observan intenciones claras de vinculación con el sector privado.

El liderazgo del Centro promueve la relación con los sectores público y privado, pues opera como un espacio de articulación inclusivo. Dichos vínculos, son considerados "muy importantes", por lo que, de acuerdo con la directora, el CVEC cuenta con políticas para tal efecto, aunque, nuevamente, no se aprecian mecanismos, iniciativas o políticas de vinculación con el sector privado. Por último, los obstáculos que enfrenta el CVEC para establecer relaciones externas consisten en su inmadurez (que limita sus alcances) y la amplia demanda que el conocimiento sobre China demanda (y que el Centro no alcanza a cubrir).

4.3. Estudio de caso múltiple

Como ya se mencionó, la codificación permitió construir los cinco casos cuyos resúmenes fueron expuestos en el subapartado anterior. Posteriormente, como parte del estudio de caso múltiple, en concordancia con Youtie et al. (2006), se realizó un reporte concluyente mediante síntesis cruzada. Esto significa que los resultados de las cinco unidades de análisis se

concentraron en un solo resumen, en el cual se consideró una comparación de todos lo CECh, contemplando los ejes temáticos e indicadores correspondientes. Los cuadros 7, 8 y 9 agrupan la información obtenida. El análisis de la misma se expone después de estos, en el apartado Discusión de resultados.

Cuadro 7. Resultados por indicadores (características institucionales)

Recursos financieros	En ninguno de los CECh los miembros de planta reciben salario como investigadores, coordinadores o directores. Todos trabajan de forma voluntaria y perciben honorarios por su actividad académica. Solo el Cechimex reportó recibir ingresos externos eventuales incluso desde su fundación. Todos los CECh informaron que algunos proyectos generan ingresos extras externos, pero son utilizados para solventar sus propias actividades. El CEACh informó que dichos ingresos son para "invitar a académicos de China", "hospedarlos" y "pagarles la comida".
Reconocimiento institucional	Todos los CECh son plenamente reconocidos por sus universidades y organizaciones externas. También demostraron tener restricciones para firmar acuerdos con organizaciones externas y vincularse con las mismas, en función de sus instituciones académicas, especialmente en acuerdos más allá de cartas de intención (como MDE o convenios de cooperación).
Socialización del conocimiento	En todos los centros se observaron esfuerzos significativos por hacer público el conocimiento generado. Para ello, aprovechan sus propios canales, además de recurrir a medios de información masivos e incluso participar con ellos para difundir su conocimiento y labores.
Rentabilidad de conocimiento	Los cinco CECh destacaron vínculos mucho menos intensos con el sector privado que con el público y académico (todos ellos, locales). Ninguno de ellos informó contribuir en la creación de nuevas empresas o negocios, pero sí brindar asesoría. El CEACh añadió que, debido a que necesita la aprobación de su universidad, lo hace sin representarlo oficial. El Cechimex también expresó que la burocracia de su universidad le obstaculizó, en algunos casos, recibir ingresos procedentes de la ventas de libros.
Sistema de evaluación	El Cechino y el Cechiver informaron ser evaluados por sus universidades para garantizar la calidad de los posgrados y cursos que ofrecen. El CEACh reportó que una instancia interna de su universidad le exige reportes anuales para estar dentro de la normativa de la institución académica. El único centro que afirmó contar con un sistema de evaluación regular fue el CVEC, donde el personal realiza un balance anual que permite determinar sus fortalezas, debilidades y extraer datos estadísticos. El Cechimex solamente lleva a cabo labores de seguimiento mediante reuniones internas trimestrales.

Agenda de investigación	El Cechiver reportó que sí cuenta con una agenda de investigación con procesos bien definidos, mientras que en el CEACh y el Cechimex, se da cumplimiento a una agenda informal basada en las actividades de los propios investigadores, según sus líneas de investigación. En este último CECh, el seguimiento sobre las investigaciones solo se lleva a cabo mediante reuniones trimestrales en las que puede participar todo el personal. El Cechino no reportó llevar propiamente una agenda; solamente se esfuerza por cumplir con las fechas de entrega y finalización de proyectos (*dead lines*). Por último, el CVEC hace planificaciones a principios de cada año para definir las principales actividades anuales a y desarrollarlas.
Diversidad profesional	Todos los CECh cuentan con diversidad profesional entre sus miembros, la cual se manifiesta incluso entre el personal administrativo y en el liderazgo, pues sus investigaciones abarcan diferentes campos y los cinco centros realizan actividades multidisciplinarias (que se desenvuelven principalmente en el marco de las ciencias sociales). Además, los cinco CECh manifestaron contar con la participación de investigadores externos e incluso el Cechimex reportó poder contratarlos por honorarios.
Espacio físico y virtual	Los cinco centros de la muestra cuentan con espacios físicos. El CEACh y el Cechino lo comparten con otros centros que operan en la misma universidad. El Cechimex, también comparte espacio, pero con la RED-ALC China, que se originó por parte del mismo CECh, en conjunto con la UDUAL. El Cechiver y el CVEC no expresaron compartir su espacio físico. En cuanto al espacio virtual, todos tienen páginas *web* oficiales, perfiles en Facebook y canales en YouTube, pero el CEACh se destacó como el centro con menor actividad en redes sociales, pues no acostumbra publicar con regularidad.
Mecanismos de fundación	Cuatro de los CECh se fundaron mediante mecanismos oficiales y explícitos. El Cechimex, por su parte, manifestó que fue adquiriendo reconocimiento institucional por méritos, gracias a sus labores, lo cual condujo a su fundación y reconocimiento oficial por parte de la UNAM.
Número de empleados	Ninguno de los centros informó contar con empleados que percibieran salario por sus labores. En todos los casos, sus integrantes participan de manera voluntaria y reciben salario por su actividad docente y académica. El Cechino comenzó con 3 integrantes en 1996, y ahora cuenta con 25 integrantes; el Cechimex, comenzó con 3 en 2006, y ahora son entre 8 y 9 integrantes oficiales, además de diversos investigadores (13, aproximadamente); el Cechiver, comenzó con tres en 2008 y ahora tiene 8 miembros oficiales; el CVEC inició con cinco integrantes en 2017, y actualmente su personal oscila entre 10 y 15 investigadores.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8. Resultados por indicadores (vinculación con el entorno)

Actividades para superar las brechas culturales	Los CECh estudiados, en su totalidad, señalaron realizar esta actividad, incluso como parte de sus objetivos primordiales y metas a nivel multidisciplinario, lo cual resaltó como una fortaleza generalizada.
Prioridad para establecer relaciones externas	Los 5 CECh reportaron políticas para vincularse con organizaciones externas de los sectores público, privado, social y académico. Aunque, en términos de prioridad, el sector académico resultó ser el segmento con mayor vinculación. y el sector privado local fue el que menos interacciones presentó.
Actores externos relacionados con el CECh	Los CECh en general informaron tener fuertes e intensos vínculos principalmente con otras instituciones académicas nacionales e internacionales (entre las que se destacan universidades chinas). Todos, de igual modo, reportaron llevar buenas relaciones con sus respectivas embajadas, secretarías y ministerios locales. También con el sector privado (pero en menor medida).
Convenios, contratos y proyectos con organizaciones externas	Los 5 CECh informaron tener convenios de cooperación, cartas de intención y MDE con instituciones académicas externas nacionales e internacionales. De igual forma, manifestaron haber establecido convenios y acuerdos con los sectores público y privado, aunque fuera por asesoría. Sin embargo, la cantidad de colaboraciones con el sector empresarial local se reitera como escasa en relación a sus contrapartes.
Aprovechamiento de ventajas locales	Los CECh demostraron tener un conocimiento pleno sobre su entorno local. Todos aprovechan las ventajas del mismo, pero principalmente a nivel académico, atrayendo nuevos estudiantes e investigadores, ofreciendo, simultáneamente, cursos, talleres y formaciones de posgrado, así como (en el caso particular del Cechimex, con Huawei) invitando a representantes directivos de empresas chinas. Sin embargo, más allá de la apertura para colaborar con actores externos, todos los centros demostraron pocos esfuerzos enfocados en explotar recursos o procesos industriales locales que pudieran despertar el interés de China y generar desarrollo económico, mediante la vinculación con su entorno.
Redes interorganizacionales	El CEACh, confirmó colaborar con la Asociación Latinoamericana de Estudios Chinos (Alaech), con la Red Universidad Veracruzana (con la cual también colabora el Cechiver), y otras redes no especificadas con quienes trabaja de manera implícita (sin convenios o acuerdos oficiales). El Cechino informó trabajar con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), la red CAEM, establecida en Alemania, Ceclap, y la Asociación de Ex becarios Argentina-China (Adebac); el Cechimex colabora con múltiples redes, entre las que destacan la Red ALC-China, que surgió de este centro y la Red UDUAL. El CVEC no manifestó trabajar con redes interorganizacionales.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 9. Resultados por indicadores (gestión educativa)

Apertura del liderazgo para aceptar nuevas investigaciones	Todos los CECh informaron que su liderazgo está abierto a aceptar nuevas investigaciones por parte de sus integrantes (incluso procedentes de actores externos).
Colaboración con universidades u organizaciones para generar y compartir conocimiento	El CEACh reportó colaboraciones con alrededor de 15 universidades, incluyendo nacionales e internacionales (no chinas), y cinco universidades de la RPCh; el Cechino informó trabajar con aproximadamente 7 instituciones nacionales e internacionales y 6 universidades chinas; el Cechimex tiene vínculos oficiales con alrededor de 46 con instancias gubernamentales, académicas y de investigación nacionales e internacionales; el Cechiver afirmó compartir y generar conocimiento con 21 instituciones académicas y de investigación nacionales, así como con alrededor de 10 contrapartes chinas; el CVEC manifestó laborar con tres universidades nacionales y cuatro de China.
Cuerpos académicos bien estructurados	Todos los CECh tienen cuerpos académicos bien estructurados y enriquecidos por investigadores externos (incluso internacionales).
Estrategias del liderazgo para estimular el liderazgo científico	El CEACh y el Cechiver señalaron que la forma en que fomentan el liderazgo científico consiste en impulsar el estudio de China más allá de un objeto de análisis, como un área multidisciplinaria; el Cechino y el CVEC informaron que lo hacen a través de las especializaciones de formación que imparten, enriquecidas por académicos nacionales e internacionales y sinólogos que en algunos casos han vivido en China y conocen la cultura; el Cechimex negó tener estrategias o políticas explícitas al respecto, pero advirtió que sus investigadores están entre "los *top*" nacionales y algunos a nivel internacional.
Fomento al emprendimiento	Todos los centros reportaron brindar asesorías e invitar al sector privado a conocer y participar en sus actividades. Ninguno afirmó tener contratos con alguna empresa o haber participado en la creación de nuevos negocios o compañías vinculadas con China. Todos lo CECh llegan a percibir ganancias por sus actividades, que son utilizadas para solventar sus propios gastos de operación. Ninguno expresó tener políticas explícitas que fomentaran el emprendimiento. También se observó que las universidades a las que pertenecen, en algunos casos, obstaculizan la recepción de ingresos externos ralentizan el establecimiento de acuerdos oficiales entre el CECh y organizaciones externas, debido a los trámites burocráticos.
Nivel de trabajo en equipo	Cuatro CECh (Cechimex, Cechiver, CEACh y Cechino), afirmaron que sus integrantes trabajan en equipo, pero en cuestión de políticas y toma de decisiones, solo participan algunos miembros. El CVEC, en contraste, informó que todos sus miembros toman decisiones, diseñan y crean políticas en consenso.

Niveles de jerarquía	Todos los CECh cuentan con una jerarquía bien estructurada y reconocida. También pueden tomar decisiones académicas y docentes con autonomía, pero en cuestiones institucionales requieren la aprobación de sus universidades.
Producción de conocimiento acorde con las necesidades vigentes del entorno	Los cinco CECh, al tener estrechos contactos con universidades y organizaciones chinas, reportaron estar al tanto de las transformaciones sociales y acontecimientos vigentes relacionados con China y su impacto a niveles nacional y global. Además, al ser multidisciplinarios, el conocimiento que generan tiene el potencial de anticiparse a nuevas tendencias o impactos positivos o negativos. El CVEC, sin embargo, reconoció que, si bien el conocimiento que genera cumple con los propósitos de este indicador, sus alcances están limitados en función de la alta demanda en el entorno, en contraposición con sus capacidades de personal y madurez.

Fuente: elaboración propia.

4.4. Análisis y discusión de resultados

A partir de los resultados obtenidos, fue posible determinar el énfasis de apego entre las unidades de análisis y las categorías, lo cual proporcionó un panorama más completo, claro y bien definido sobre el estatus de cada CECh en función de las características institucionales, particularidades en materia de GE y vinculación en el entorno que enmarcan sus operaciones e inciden tanto en su rendimiento como alcances.

4.4.1. Énfasis de apego a ejes temáticos e indicadores

El primer hecho destacado tras evaluar el énfasis de apego CECh-*Características institucionales*, consistió en que los parámetros de Youtie et al. (2006) considerados en la presente investigación, no enmarcaron a los CECh de modo definitivo. Esto quiere decir que algunos CECh no cumplieron siquiera con la totalidad de las *Características mínimas* estipuladas, pero sí con particularidades *Articuladoras* y de *Acompañamiento*. Cuando menos tres de los centros (CEACh, Cechiver y CVEC), si acaso llegaron a reportar contar con *Provisión de recursos externos*, esta fue mínima, a diferencia del Cechimex, quien afirmó recibirla eventualmente desde el inicio de sus labores, cuando menos por parte de una organización externa, mientras que el Cechino expresó tener un ingreso regular otorgado por la Universidad de Fudan, en China, a través de una especialización académica que dicho CECh ofrece.

En este punto, es conveniente mencionar que, a excepción del Cechimex, ninguna unidad de análisis manifestó recibir recursos externos para fundar sus centros. Sin embargo, el hecho de que no todos los CECh cubrieran con todas las *Características mínimas* estrictamente

hablando, no impidió que su institucionalización incidiera en parámetros de mayor nivel (características *Articuladoras y de Acompañamiento*). Todos, por ejemplo, demostraron tener un adecuado *Reconocimiento institucional externo*. Si embargo el único CECh que no incidió en *Mecanismos de fundación* ejecutados de modo explícito, fue el Cechimex. No obstante, aun así, en ninguno de los casos, ni las universidades a las que pertenecen, ni las organizaciones externas del entorno, dudan de su legitimidad como instituciones oficialmente registradas.

En el parámetro de *Características articuladoras*, ningún CECh cubrió todos los requisitos; especialmente en cuanto a *Planes y objetivos autorizados*. Si bien todos ellos gozan de autonomía para tomar decisiones e implementar políticas en términos de docencia y actividades académicas, ninguno de ellos tiene facultades institucionales para establecer acuerdos con organizaciones externas que vayan más allá de una carta de intención y alcancen el grado de convenios de cooperación o MDE; tampoco para utilizar el logotipo de sus centros con entera libertad.

En lo relativo a *Características de acompañamiento*, los cinco CECh demostraron una alta prevalencia, exceptuando el segmento *Personal asalariado*, pues, como ya se dijo en el subapartado anterior, los miembros que laboran en las cinco unidades de análisis no perciben honorarios por sus funciones como parte de sus respectivos CECh, sino solamente por sus actividades académicas y docentes. Adicionalmente, solo el Cechimex y el Cechino revelaron poseer una recepción de ingresos externa relativamente constante. El primero de ellos, a través del BID y otras instancias externas, mientras que el Cechino solamente informó obtenerlos explícitamente por parte de la Universidad de Fudan. El CEACh de igual manera reconoció asesorar esporádicamente al sector privado, pero de manera externa (sin representarlo), por lo que no incidió positivamente en el segmento *Subvenciones, contratos y múltiples recursos*. Por último, solamente el Cechiver notificó sustentar sus actividades mediante una *Agenda de investigación* con procesos bien estructurados y definidos, mientras que el Cechimex y el CVEC, mencionaron dar seguimiento a su planeación mediante reuniones trimestrales y anuales, respectivamente.

La Tabla 4 representa el análisis de resultados descrito, concentrando los tres niveles de *Características institucionales* y los indicadores correspondientes, planteados por Youtie et al. (2006), revelando que, a pesar de que estos no inciden de forma estricta en una estructura vertical, sí permiten vislumbrar de modo sugerente los patrones institucionales de las unidades de análisis y sus particularidades, mostrando, además, sus rangos de autonomía, debilidades y fortalezas.

Por otra parte, en cuanto a *Gestión educativa*, los resultados mostraron que los cinco CECh se esfuerzan constantemente por socializar el conocimiento que generan, buscando que impacte más allá del nivel individual y cumpliendo en diferentes niveles con todos los indicadores. Una vez dicho esto, cabe agregar que, en términos de mayor *Colaboración con universidades* para compartir y generar nuevos conocimientos, los dos centros mexicanos fueron quienes mostraron una mayor incidencia, mientras que el Cechino, a pesar de ser el CECh con mayor tiempo de funcionamiento en la muestra (1996), manifestó una menor

actividad, aunque esta afirmación no puede ser del todo concluyente, si se considera que la persona entrevistada, al igual que en el CEACh y el CVEC, enlistaron a las instituciones académicas con las que laboran de memoria, a diferencia del Cechiver, que proporcionó un enlace donde se apreciaban todas las organizaciones educativas con las que tiene vínculos oficiales. En consecuencia, los resultados del Cechino también sugieren que longevidad no es sinónimo de madurez institucional, tomando en cuenta que CECh más jóvenes en la muestra demostraron tener una mayor incidencia en múltiples indicadores y ejes temáticos distintos. La Tabla 5 refleja estos resultados. Simultáneamente, reitera que el *Fomento al emprendimiento* es un indicador cuyo escaso impacto es recurrente en toda la región latinoamericana. Sin embargo, de toda la muestra, el Cechino y el Cechimex fueron los que mayor incidencia mostraron, al generar ingresos constantes y sostenidos, en contraste con los demás, que apenas reciben recursos externos ocasionales. Finalmente, con respecto al nivel de trabajo en equipo, el CVEC fue el único centro donde todos sus integrantes participan en todos los aspectos de operación, incluyendo creación de políticas y toma de decisiones, que se realizan en consenso, lo cual probablemente tenga que ver con sus estatus de registro como “Fundación sin fines de lucro”; estrategia concebida para gozar de una mayor autonomía.

Tabla 4. Énfasis de apego (CECh-características institucionales)

		CEACh	Cechino	Cechiver	Cechimex	CVEC
Mínimas	**Provisión de recursos externos.**					
	Acuerdos y condiciones de acceso a recursos.					
	Reconocimiento institucional interno					
	Espacio físico y virtual					
Articuladoras	**Jerarquía.**					
	Asignación de recursos de uso común (más allá de acuerdos iniciales).					
	Reconocimiento institucional (externo).					
	Mecanismos fundacionales formales.					
	Planes y objetivos autorizados.					
	Portales de entrada para actores externos.					
De acompañamiento	**Subvenciones, contratos y múltiples recursos.**					
	Personal asalariado del centro.					
	Lazos interorganizacionales.					
	Múltiples roles profesionales y organizacionales.					
	Varias categorías de resultados investigativos.					
	Estudiantes y funciones educativas					
	Múltiples campos y disciplinas					
	Diversos interesados; estándares de desempeño					
	Agenda de investigación con procesos bien definidos					

Nivel de apego nulo
Nivel de apego medio
Alto nivel de apego

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Énfasis de apego (CECh- gestión educativa)

	CEACh	Cechino	Cechiver	Cechimex	CVEC
Apertura del liderazgo para aceptar nuevas investigaciones					
Colaboración con universidades u organizaciones para generar y compartir conocimiento					
Cuerpos académicos bien estructurados					
Estrategias del liderazgo para estimular el liderazgo científico					
Fomento al emprendimiento					
Nivel de trabajo en equipo					
Niveles de jerarquía					
Producción de conocimiento acorde con las necesidades vigentes del entorno					

Nivel mínimo de apego
Nivel medio
Nivel alto

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la categoría *Vinculación con el entorno*, la Tabla 6 muestra que el único indicador carente de incidencias fue *Colaboración con redes interorganizacionales*, donde el CVEC expresó no tener asociaciones de ninguna índole. El Cechimex, por su parte, mostró una alta participación en este rubro, pues no solo participa con dichas redes, sino que incluso dio origen a la RED ALC-China. El CEACh, entretanto, expresó colaborar con tales organizaciones, pero mayormente de forma implícita (sin convenios o acuerdos formales establecidos). El Cechiver solamente reportó trabajar con una red, mientras que el Cechino enumeró cuatro. En el segmento *Actividades para superar las brechas culturales*, como ya se dijo, todos los CECh revelaron tener un fuerte compromiso, en contraste con *Aprovechamiento de ventajas locales*, donde el Cechiver mencionó estar actualmente involucrado con un proyecto de investigación interoceánico ligado a un área del país (istmo de Tehuantepec), cuyo propósito es generar desarrollo. El CVEC, dijo trabajar con énfasis en la investigación ligada al sector energético (altamente demandado por China), y el Cechimex, además de informar lo propio acerca de proyectos vigentes de publicaciones que involucran a todos los sectores del entorno, confirmó tener vínculos sólidos con empresas de gran envergadura, haciendo hincapié en que muchas veces no se acuerdan proyectos en conjunto por falta de estrategia e interés procedente de estas y de los gobiernos del país. El CEACh y el Cechino, en este contexto, no mostraron mucha incidencia. Así, se percibe que todos los CECh aprovechan las ventajas

locales en términos de investigación, labores académicas y organización de eventos abiertos a todo el público, pero tienen escaso aprovechamiento de ventajas locales en cuanto a participar en el desarrollo de nuevos productos, procesos industriales innovadores de interés para China o contribuir en la creación de nuevos negocios.

En lo relativo a *Prioridad para establecer relaciones externas*, el CEACh informó que esto era un "objetivo secundario"; el Cechino lo calificó como "importante", pero con menor énfasis al sector privado. Los otros tres centros calificaron esta actividad como una de sus principales prioridades. Por último, el CEACh y el Cechino denotaron menores *Convenios con organizaciones externas* que sus contrapartes. El primero, por trabajar con dichas organizaciones externas de modo informal, y el segundo demostró una menor vinculación en general que los tres centros restantes.

Tabla 6. Énfasis de apego (CECh-vinculación con el entorno)

	CEACH	Cechino	Cechiver	Cechimex	CVEC
Actividades para superar las brechas culturales					
Prioridad para establecer relaciones externas					
Actores externos relacionados con el CECh					
Convenios, contratos y proyectos con organizaciones externas					
Aprovechamiento de ventajas locales					
Redes interorganizacionales					No cumple

Nivel mínimo de apego
Nivel medio
Nivel alto

Fuente: elaboración propia.

4.4.3. Resultados CECh-Modelo teórico

El nivel de apego de los cinco CECh con los indicadores correspondientes, también permitió vislumbrar su grado de adhesión con respecto al modelo teórico propuesto, haciendo posible observar un panorama más específico y obtener un instrumento analítico para comparar a los CECh entre sí, tal y como lo ilustra la Figura 9.

Desde esta perspectiva, en términos de *Características institucionales mínimas*, el Cechimex y el Cechino mostraron una mayor incidencia que los demás centros. Esto se debe a su cualidad de recibir recursos procedentes de fuentes externas; indicador que también impactó positivamente en *Acuerdos y condiciones de acceso a recursos*. Desde luego, mayores recursos, como ya se observó, derivan en que los CECh puedan realizar más actividades, contratando investigadores externos, organizando más eventos, invitando a profesores o actores chinos a participar en sus actividades, etc., incrementando sus alcances.

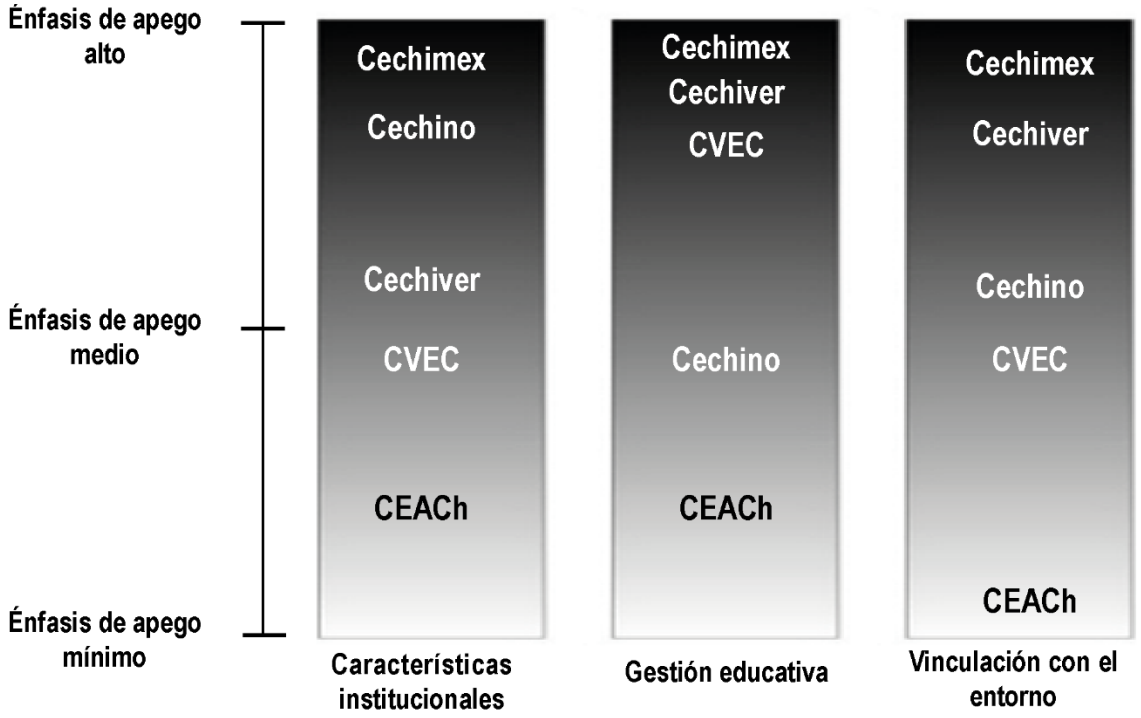
En cuanto a *Características institucionales articuladoras*, a pesar de que los cinco CECh mostraron una baja incidencia en *Planes y objetivos autorizados*, debido a las restricciones que tienen por parte de sus universidades anfitrionas, todos, a excepción del CEACh, y el Cechino (en menor medida), revelaron un alto índice de apego general. La asimetría entre estos dos últimos centros con la totalidad de la muestra, radica en la *Asignación de recursos de uso común (más allá de acuerdos iniciales)*; segmento donde los dos centros mexicanos, al manifestar contar con estos de forma regular, obtuvieron una posición más favorable. Dicha asignación, por supuesto, les permite operar de manera más holgada que sus contrapartes, quienes no manifestaron contar con estos mismos recursos, lo que da entender que los gastos que generan sus actividades tienen que ser cubiertos completamente a partir de los pocos ingresos externos eventuales que llegan a obtener. El hecho de que el Cechino demostrara una mayor incidencia que su contraparte argentina (el CEACh), obedece a que los recursos que percibe de manera regular y explícita, por parte de la Universidad de Fudan, los considera parte de su presupuesto para cubrir sus gastos de uso común.

Con respecto a las *Características de acompañamiento*, se observó una alta incidencia en cuatro de los cinco CECh, exceptuando al CEACh, debido a que, al no establecer relaciones de manera explícita con organizaciones y actores externos, no cuenta con el mismo nivel de *Subvenciones, contratos y múltiples recursos* que el resto de la muestra.

A nivel comparativo entre unidades de análisis en el modelo teórico, también se infiere que, en el segmento *Gestión educativa*, tanto el Cechiver, como el Cechimex y el CVEC mostraron las mayores tasas de incidencia al promediar los indicadores. Esto, independientemente de que toda la muestra obtuvo un bajo promedio en *Fomento al emprendimiento* (pues ningún CECh ha participado en la creación de nuevos negocios; solamente el Cechino y el Cechimex perciben recursos externos de forma constante, y ninguno prioriza la capitalización de conocimiento), así como en *Nivel de trabajo en equipo* (donde no todos los miembros de los Centros pueden participar en la toma de decisiones o establecimiento de políticas). Por tanto, lo que destaca a los tres centros mencionados, es el énfasis que tienen al *colaborar con universidades y organizaciones externas*, por medio de acuerdos oficiales, actividad que, sin duda, además de reforzar la socialización de conocimiento, aumenta sus alcances nacionales, regionales e internacionales, al tiempo que incrementa las posibilidades de que este conocimiento pueda impactar en los sectores público, privado y social, para transformarse en proyectos conjuntos.

Por último, en lo relativo a *Vinculación con el entorno*, el Cechimex obtuvo el mayor promedio general, seguido del Cechiver, pues demostró tener más vínculos con organizaciones externas, además de una mayor participación en redes interorganizacionales (e incluso contribuir al surgimiento de la RED ALC-China) y fomentar un hermanamiento entre Pekín y Cdmx, revelando un gran potencial de *Aprovechamiento de ventajas locales*. En contraste, los demás CECh, entre los que destacan los dos centros argentinos y el CVEC, informaron una menor participación en dichas redes e incluso nula, respectivamente, mientras que el Cechiver opera con estas redes, pero en menor intensidad que el Cechimex.

Figura 9. Modelo teórico (énfasis de apego CECh-Características institucionales, Gestión educativa y Vinculación con el entorno)



Fuente: elaboración propia.

4.4.4. Comprobación teórica e implicaciones

Tanto el análisis teórico como los resultados y la discusión de los mismos, comprobaron la validez de la teoría planteada inicialmente en sus tres puntos clave: 1) los CECh, en función de sus particularidades de GE, pueden no solamente socializar el conocimiento que generan, sino también generar ingresos, organizarse por medio de cuerpos académicos bien estructurados y enriquecidos por intercambios, los cuales pueden operar a través de un trabajo en equipo que incluya actores internos y externos; 2) las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, en convergencia con las particularidades en materia de gestión

educativa, determinan el desempeño de los CECh, limitando o impulsando la obtención de recursos a través la capitalización del conocimiento generado y la colaboración tanto con su entorno regional como con los sectores externos público, privado y académico; 3) el liderazgo y estructura organizacional de los CECh ejerce una influencia fundamental para que estos alcancen un reconocimiento institucional que les permita generar un impacto social, aprovechando las ventajas entornos en los que se desenvuelven y participando en redes para desarrollar proyectos que vayan más allá de la publicación de resultados y deriven en beneficios sociales y económicos, a partir de los vínculos externos que establecen en sus entornos.

Sin embargo, el hecho de que la teoría haya resultado satisfactoria no exime la existencia de ciertas variaciones, implicaciones y hallazgos dignos de mención. En el primer punto teórico, por ejemplo, se observó que los CECh acostumbran trabajar en equipo, pero casi todos, a excepción del CVEC, están limitados por las instituciones académicas anfitrionas en cuanto a toma de decisiones, creación, establecimiento de políticas y asuntos institucionales en general que involucren la representación de tales universidades. Al respecto, una alternativa a la que recurren los CECh para sobrellevar la complejidad burocrática prevalente es vincularse con el exterior de manera informal o hasta buscar configuraciones institucionales que les otorguen mayor autonomía. Tal es el caso del CVEC, que aun así requiere la aprobación de su universidad para vincularse con agentes externos. Aunado a ello, impera en la región latinoamericana la falta de cultura emprendedora, lo cual no ha obstaculizado a los CECh para generar ingresos que cuando menos sean de utilidad para solventar sus propios gastos.

En segundo lugar, las características institucionales mínimas, articuladoras y de acompañamiento, ligadas a las particularidades en materia de gestión educativa, influyen notablemente en los CECh, aunque las consideradas en esta investigación no inciden con exactitud. Esto hace pensar que, si fueran parámetros piramidales, las características mínimas serían la base de la configuración institucional. En consecuencia, la ausencia de algunos segmentos podría estar debilitando a toda la estructura. Específicamente, en lo relativo a los CECh aquí analizados, la carencia de ingresos externos, o cuando menos suficientes, estarían impactando en todo el cimiento institucional de los CECh, al igual que un engranaje dañado dentro de una maquinaria, socavando su rendimiento general y amenazando a otras partes que la integran.

En tercer lugar, se percibe que el entorno de los CECh analizados no proporciona los elementos necesarios para que estos se desarrollen a plenitud. La falta de interés y compromiso de los sectores público y privado son obstáculos cruciales para mejorar las relaciones entre China y los países anfitriones, independientemente del liderazgo que los CECh tengan, su jerarquía o estructura organizacional, al ser instituciones limitadas que requieren un entorno apropiado para expandirse.

CÁPÍTULO V. CONCLUSIONES

Los CECh tienen límites claros y cumplen su función de contribuir al entendimiento de China incluso más allá de sus respectivos entornos, gracias a la colaboración que establecen con instituciones académicas a nivel internacional, la socialización del conocimiento que generan y su participación en redes interorganizacionales. Este simple hecho demuestra que son capaces de mejorar los acercamientos con la RPCh desde múltiples áreas. Sin embargo, para producir mayores impactos sociales en sus respectivos países, tienen importantes retos por vencer, principalmente por los factores que les impide establecer una eficiente sinergia con los sectores público, privado, y aprovechar las ventajas locales.

La escasa capitalización del conocimiento y su influencia en toda la estructura institucional

Los CECh son instituciones 100 por ciento académicas que desde sus inicios no fueron concebidas por iniciativas que involucren directamente a actores u organizaciones externas no académicas (gubernamentales, sociales o privadas). Esto quiere decir que tampoco fueron diseñados con miras a solucionar algún problema en concreto perteneciente a alguno de estos segmentos, como integrar a las industrias y empresas nacionales con China; desarrollar nuevos productos o impulsar el desarrollo de cierta localidad en sus relaciones con el gigante asiático (por mencionar unos cuantos ejemplos). Debido a ello, algunos de los servicios y productos que ofrecen, aunque podrían pretender cumplir tales propósitos, tienden a carecer tanto de subvenciones o recursos financieros, como de un respaldo externo oficial sostenido que satisfaga por completo sus necesidades económicas y les permita aumentar sus alcances. Lo anterior, adicionalmente, se contrapone con los alcances que han logrado CI en países desarrollados como Suecia e Italia, que no solo se han limitado a generar conocimiento, sino también en buscar que este sea financiado para producir beneficios específicos y significativos (Hasche et al., 2020; Kyu et al., 2018).

Al mismo tiempo, el hecho de que los CECh sean instituciones meramente académicas hace patente la falta de estrategia e interés (y tal vez de conocimiento) por parte de gobernantes, funcionarios y empresarios en los países anfitriones, para aprovechar, tanto las ventajas potenciales presentes en las relaciones con China, como para prevenir los posibles riesgos que conllevan y superarlos o anticiparse a ellos, recurriendo al apoyo de centros de investigación ya establecidos y dedicados exclusivamente al estudio del país asiático.

En todos los casos, el personal que integra a los CECh no percibe salario más que por sus labores docentes. Sin embargo, eso no les ha impedido, a partir de los recursos que llegan a percibir (incluso realizando labores sin representación oficial), invitar a profesores chinos a participar en sus actividades brindándoles hospedaje, viáticos o hasta un sueldo; tampoco contratar investigadores externos; participar en eventos internacionales; impartir cursos en la

RPCh o tomar formaciones académicas en aquel país; costeando, con frecuencia, sus propios gastos. Más sorprendente resulta que, aun así, se han ganado el reconocimiento de las universidades anfitrionas y diversos actores chinos, convirtiéndose en potenciales instrumentos de articulación en contacto directo con múltiples instancias de la RPCh. Partiendo de tal perspectiva, resulta preocupante que los CECh obtengan recursos financieros y un mayor interés articulador por parte de fuentes chinas (incluyendo a empresas chinas de renombre como Huawei, que ha colaborado impartiendo cursos y conferencias con el Cechimex), y no a través de sus gobiernos, universidades o empresas locales, lo cual reitera que el gigante asiático tiene intenciones claras con los CI de la región, tal y como lo plantea específicamente el segundo *Libro Blanco*, al exponer sus deseos de estimular el intercambio académico y de *think tanks* (centros de estudios y análisis). Paralelamente, pone en evidencia que los propios gobiernos anfitriones de los CECh evaluados carecen de estrategias e intenciones plenamente definidas no solo para relacionarse con China, sino también con la forma en que pueden ayudar a crecer a sus propios CI e integrarlos a sus planes nacionales vigentes.

Entretanto, los CECh, al no establecer políticas que prioricen la rentabilidad del conocimiento ni centrar esfuerzos adicionales para arraigarse con el sector empresarial, obstaculizan sus propias labores. Al respecto, cabe agregar que dos de los centros (Cechiver y CVEC), al responder qué les impide integrarse mejor con su entorno, señalaron, respectivamente "escasez de personal" y no tener "tantos investigadores" para cubrir una "demanda abrumadora". Por tales motivos, si ambos CECh (e incluso todos) establecieran una mayor prioridad para llevar a cabo investigaciones pragmáticas enfocadas a resolver problemas para sectores u organizaciones específicas (en lugar de centrarse exclusivamente en las ciencias básicas), y buscaran generar conocimiento que se vincule a los procesos de I+D, incluyendo en sus proyectos a actores externos (o de las propias instituciones educativas), relacionados con el desarrollo de ciencias aplicadas, podrían generar conocimientos más atractivos para el sector privado, lo cual les ayudaría a solventar mejor sus propios gastos, atraer más personal académico e incluso empresarial, así como fomentar la creación de nuevos negocios, y probablemente hasta desarrollar nuevas disciplinas científicas, conformando CVV; estimulando el liderazgo educativo, promoviendo la cultura del emprendimiento y ampliando sus alcances, lo cual impactaría incluso en las universidades a las que pertenecen. Eso, desde luego, implicaría también establecer con el segmento empresarial acuerdos más allá de convenios de colaboración eventuales como contratos, que garanticen una recepción de ingresos constante, lo cual podría también ayudar a sobrellevar la falta de continuidad en proyectos con el sector público, que por lo regular sufre abruptas interrupciones cuando un funcionario concluye su periodo administrativo. Todo ello, en un escenario globalizado donde China cada día adquiere mayor influencia.

De igual forma, como recomendación para los cinco CECh analizados, establecer unidades de negocios sustentadas sobre políticas e iniciativas proactivas que fomenten la vinculación con las empresas, podría ser conveniente. En el caso del Cechimex y el Cechino, que informaron obtener recursos externos de manera regular, lo anterior incluso podría acentuar la recepción de estos recursos, diversificarlos u ofrecer nuevas fuentes. Para ello, tales

unidades pueden requerir de la capacitación de sus miembros en aras de que aprendan a emprender, innovar y reconocer oportunidades. Todo esto, bajo un enfoque pragmático que se desprenda de la solución de problemas específicos, motive que los participantes de adapten a los cambios emergentes y se retroalimente con un sistema de mejora continua (Diez et al., 2021), manteniendo un progreso científico lineal a través del compromiso con recursos rentables (McAdam y Debackere, 2018).

En este aspecto, el CEACh, que informó brindar asesorías al sector privado y recibir remuneraciones de manera eventual, pero sin representación oficial, con ayuda de las unidades de negocios sugeridas, podría enfocar esfuerzos exclusivos a fortalecer los lazos con las empresas que ya trabaja, generando conocimientos más atractivos y proponiendo áreas de oportunidad rentables para estas, mientras busca la forma de articularse con dichas firmas de manera oficial, sin comprometer su reconocimiento institucional externo. Dicho esto, el CVEC y el Cechiver, que reportaron no percibir ingresos financieros externos regulares, estableciendo unidades de negocio podrían también mejorar su incidencia en *provisión de recursos externos*, acordar *condiciones de acceso a recursos* y mejorar su potencial.

Con base en lo anterior, si se consideran los parámetros enfocados en las particularidades institucionales analizados en esta investigación, como segmentos piramidales, las *Características mínimas* representarían la base de una configuración institucional idónea, la cual apuntalaría niveles estructurales superiores (características *articuladoras* y *de acompañamiento*). Por tanto, la ausencia de una adecuada *provisión de recursos externos*, sumada al escaso establecimiento de *acuerdos y condiciones de acceso a recursos*, que exigen las *características mínimas* como requisito primario institucional, es un factor determinante que amenaza a toda la estructura.

Así, la escasez de recursos financieros externos, al limitar el presupuesto de los CECh (con el que suelen solventar sus propias actividades y gastos corrientes), impide satisfacer el cumplimiento de otros requisitos que coexisten en particularidades institucionales superiores como la *asignación de recursos de uso común* (características articuladoras); *subvenciones, contratos y múltiples recursos*, y *personal asalariado* (características de acompañamiento), obstaculizando su desempeño general.

Como resultado, la carencia de recursos financieros (con el respaldo externo que conlleva), incide también en las otras dos dimensiones evaluadas. En *gestión educativa*, por ejemplo, la falta de capitalización, que pareciera estar intrínsecamente ligada a la escasez de cultura de emprendimiento, no es un problema exclusivo de los CECh, sino que constituye un desafío recurrente en AL (Aldana et al. 2020; Sancho et al. 2006; Solleiro et al. 2009). Esta problemática, a su vez, obstruye a los CECh capitalizar el conocimiento y llevarlo más allá del nivel individual o grupal para producir transformaciones sociales y desarrollo.

Mientras tanto, en *vinculación con el entorno*, los recursos financieros externos insuficientes limitan significativamente a los centros para solventar más actividades; diversificarse e implementar un *Modelo de Cuádruple hélice*, al tiempo que reduce las oportunidades de establecer sinergia con actores locales mediante el *Aprovechamiento de*

ventajas locales que impulsan a los SRI. En este contexto, el hecho de que el Cechimex haya gozado de una asignación de ingresos financieros externos para su fundación, otorgada por el interés de ciertas organizaciones externas, pudiera ser una razón de peso por la que dicho Centro, a lo largo de la presente investigación, demostró tener mayores alcances en términos de organización de eventos, lanzamiento de publicaciones y establecimiento de acuerdos de colaboración explícitos con organizaciones externas.

Una vinculación fragmentada

Dos de los entrevistados (CEACh y Cechimex) enfatizaron falta de interés por parte de los sectores público y privado en sus respectivos entornos. No obstante, este último Centro, al dar testimonio sobre el hermanamiento logrado entre Cdmx y Pekín, es un inequívoco ejemplo de que los CECh tienen potencial para producir vínculos fructíferos con China mediante el *Aprovechamiento de ventajas locales*. No obstante, para que acuerdos similares vuelvan a establecerse en el futuro con mayor frecuencia, se podría requerir, además de políticas, iniciativas o mecanismos que atraigan a ambos sectores (así como un sistema de evaluación que dé seguimiento a tales esfuerzos y los mejore continuamente) por parte de los CECh, cambios en el entorno y en la percepción de los actores externos. Justo ahora, las relaciones de los cinco centros, en orden de importancia, están mayormente inclinadas hacia el sector académico y público que hacia el privado, lo cual hace pensar que los CECh se vinculan mejor y con una intensidad más fuerte a los segmentos que les prestan interés a sus labores y se acercan a ellos. Esto sugiere que, si el sector empresarial y público manifestaran un interés más robusto, podrían motivar a los CECh para implementar políticas o iniciativas explícitas al respecto y estrechar lazos. Desde luego, esto no es concluyente y plantea nuevas líneas de investigación enfocadas en cómo perciben el sector público y privado a los CECh, qué tan prioritario es para ellos entablar relaciones con China, qué nivel de entendimiento tienen sobre su influencia en los países anfitriones, y las ventajas locales que podrían aprovechar con el país asiático.

Las universidades anfitrionas, ¿una plataforma de impulso o un lastre para los CECh?

Las universidades públicas de AL, dentro de su compromiso por mejorar las condiciones sociales en sus respectivos países, enfrentan dos desafíos que corresponden con la presente investigación: 1) apoyar y diseñar proyectos que satisfagan las demandas nacionales, aprovechando, al mismo tiempo, los recursos y oportunidades globales; 2) incrementar el desarrollo tecnológico (estableciendo alianzas con el sector privado *por iniciativa propia*), y 3) ayudar a generar innovación y participar en la creación de empresas (Hernández, et al., 2015). Y mientras la superación de estos retos podría requerir años de trabajo e incluso puede exigir cambios y reformas estructurales radicales (Didriksson, 2008), los CECh han logrado,

por sus propios medios, resultados extraordinarios, convirtiéndose en un foco de atención y en receptores de recursos para distintas organizaciones chinas en diversos sectores, lo cual ha contribuido a que, con ayuda de estas, compensen las carencias de sus respectivos entornos y se vuelvan, a pesar de sus limitaciones, en instrumentos potenciales de desarrollo.

En lo relativo al respaldo que las universidades otorgan a los CECh, si bien estas les conceden a los CECh reconocimiento institucional, respaldo legal y legitimidad a los cursos o programas de formación académica que ofrecen, se observó que también se han vuelto un lastre que impide su vinculación con el entorno, la firma de convenios formales con dichos actores e incluso la posibilidad de recibir ingresos externos, lo cual también sugiere llevar a cabo investigaciones futuras centradas exclusivamente en la relación CECh-universidades, para determinar cómo son exactamente las políticas que regulan a los CECh y presentar posibles propuestas que ayuden a simplificar los procesos burocráticos. De igual manera, se propone investigar sobre mecanismos de fundación, modelos y configuraciones institucionales que ofrezcan la posibilidad de dotar a los CI en general de una autonomía institucional que ayude a superar los retos identificados, pero sin comprometer el reconocimiento institucional ni el respaldo legal que las instituciones educativas les otorgan.

China, con el apoyo de sus universidades, ha logrado estimular al sector empresarial nacional, generando innovación, nuevos productos y procesos industriales, lo cual ha implicado también acentuar la cantidad de recursos asignados a estas mismas universidades, buscando establecer centros de investigación en conjunto con las empresas. Con ello, las instituciones académicas de educación superior chinas se han convertido en piezas fundamentales de internacionalización que contribuyen a cumplir los planes nacionales (Bowen y Massón, 2021; González, 2007).

Desde este ángulo, el desarrollo científico en AL tiene una larga brecha por recorrer y dista mucho de alcanzar los niveles de países desarrollados como China. Además, la comprensión del gigante asiático requiere de un arduo trabajo proyectado a largo plazo (lo cual también sobrepasa las capacidades científicas regionales). Sin embargo, aun así los logros de los CECh revelan que son instituciones con la capacidad de sobreponerse no solo a las limitaciones burocráticas y de financiamiento presentes en las universidades a las que pertenecen, sino también al rezago científico y a la falta de interés por parte de los gobiernos y empresas, pues mientras lidian con estos problemas y con sus propias carencias, imprimen en la realización de sus labores un gran sentido de vocación, anteponiendo incluso las propias ganancias personales de sus miembros a la misión colectiva de mejorar la comprensión sobre China y estimular el desarrollo científico; decididos, en todo momento, a trabajar con cualquier actor interesado y disponiendo de todas sus capacidades y recursos para tal efecto de forma inclusiva.

Energía potencial a la espera de un impulso: relaciones de calidad vs. intensidad

Diversos factores evidencian con claridad que ahora mismo no solo parece ser el momento ideal para que AL y los países anfitriones de los CECh estrechen relaciones con el país asiático, sino también para mejorar vínculos existentes. Entre estos, puede mencionarse la globalización (que exige integrarse a las dinámicas internacionales); el balance de poder que se debate entre Estados Unidos y China (que destaca a AL como una zona geográfica estratégica para que este último se reintroduzca en los mercados norteamericanos); la pandemia (que sigue impactando negativamente a los países de la región), y el posicionamiento de la RPCh como potencia económica y tecnológica mundial.

Partiendo de que los lazos entre al país asiático y las naciones anfitrionas son incluso anteriores al establecimiento de la RPCh y se han diversificado, justo ahora, el problema principal radica en mejorar su calidad. Para superar el desbalance en términos de relaciones comerciales, aún más específicamente en Argentina y Venezuela, cuyas exportaciones suelen ser de escaso valor agregado, los CECh harían bien en desarrollar capacidades emprendedoras que generen comercializaciones y produzcan un valor económico, trabajando en conjunto con el entorno. Simultáneamente, requieren establecer con el segmento empresarial acuerdos más sólidos que además de garantizar la recepción de ingresos constante, ayuden a sobrellevar la ya mencionada falta de continuidad en proyectos con el sector público, y fomentar la exportación de productos con mayor valor agregado. Para ello, los CECh podrían necesitar reconfigurar su gestión educativa, así como aumentar su fuerza académica, diversificarla y generar conocimiento más allá del campo de las ciencias sociales, involucrándola en las industrias locales o laboratorios, con miras a desarrollar nuevos procesos industriales o impulsar los existentes y adaptarlos a los intereses de China.

En el caso específico de México, considerado como el primer país de la región que importa manufactura intraindustrial a China, esta industria, al ser un sector con grandes capacidades, podría integrarse mejor a ese país, con el cual las relaciones comerciales van en aumento (mientras que su vecino del norte, Estados Unidos, van en declive), a través de los CECh, quienes tienen robustos vínculos con múltiples organizaciones chinas, además de que algunos gobiernos locales mexicanos han ejercido paradiplomacia para internacionalizarse, sumándose a nuevos procesos industriales (Arana, 2015). Estas dinámicas, además, pueden verse todavía más favorecidas debido a las diferencias entre Estados Unidos y la RPCh, pues retomando los hallazgos de PwC (2019), y asumiendo que China, buscando reducir costos y expandir sus operaciones, se ha planteado la posibilidad de reubicar sus firmas de manufactura en el extranjero (y hacerlo en México podría disminuir sus gastos hasta un 24 por ciento), la posible entrada de estas empresas al país, por un lado, favorecería al gigante asiático gracias al Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), al ofrecerle la posibilidad de consolidar su presencia en estos dos últimos mercados norteamericanos de gran relevancia internacional, además de contar con la opción de expandirse desde México hacia otros países de AL. Mientras tanto, a la nación latinoamericana le ofrece la opción de integrar

su mano de obra especializada manufacturera a las empresas mencionadas y atraer inversiones chinas en determinadas localidades.

En cuanto a las relaciones diplomáticas, los CECh pueden asesorar puntualmente a funcionarios locales sobre las costumbres, hábitos y cultura del país asiático, así como acerca de los posibles riesgos y beneficios que podrían conllevar determinados acuerdos. Asimismo, pueden ofrecer intérpretes y servicios de articulación con actores y organizaciones chinas clave.

En materia de inversiones de AL a China, los CECh también generan el conocimiento adecuado para orientar a cualquier empresa o negocio sobre las regulaciones de exportación chinas y los requerimientos regulatorios de ingreso a las Zonas Económicas Especiales. También pueden aconsejarlos acerca de los sectores industriales de interés vigentes para la RPCh, entre muchas otras asesorías que, además, podrían resultar más económicas que las de una consultora u organización privada (por mencionar un ejemplo).

En lo referente a la recepción de inversiones china, la principal fortaleza de los CECh radica en sus múltiples labores para superar la brecha cultural y lingüística, reduciendo la dificultad de acordar negocios. Por tanto, son capaces de contribuir a crear espacios de inversión más seguros. Sin embargo, para establecer inversiones en ambas direcciones, necesitan la colaboración conjunta de su entorno. El hecho de que AL en general esté recibiendo tan poca IED de un país que se ha posicionado como una de las fuentes más importantes a nivel mundial, indica que gobiernos y empresarios están desaprovechando importantes oportunidades. Los CECh, en este contexto, tienen el potencial de desarrollar estudios puntuales sobre localidades específicas atractivas para China, lo cual podría ser aún más ventajoso en aquellas que tienen hermanamientos o vínculos más acentuados. Sobre todo si se considera que las inversiones chinas lograron generar en 2019 hasta 2,500 puestos de trabajo en la región (Dussel Peters, 2019), al tiempo que, en 2020, el número total de puestos trabajo producidos por estas inversiones ascendió a 173,000, demostrando un incremento de 357.7 por ciento (Dussel Peters, 2021).

Con respecto a la construcción de infraestructura, los CECh tienen todo lo necesario para presentar estudios multidisciplinarios que verifiquen la viabilidad de los proyectos desde su planeación inicial, evaluando sus implicaciones ambientales, políticas y sociales para reducir la probabilidad de que fracasen y se conviertan en posibles escenarios de conflicto, en lugar de oportunidades de mayor cooperación. De igual modo, los CECh pueden, en conjunto con los sectores público, privado, académico y social, ayudar a conformar comités o comisiones enfocadas enteramente en evaluar los proyectos de infraestructura, vinculando a representantes de cada uno de los sectores señalados para evitar la pluralidad de opiniones, las pugnas políticas y fomentar un consenso generalizado que impida la interrupción o cancelación de proyectos por reclamos procedentes de grupos medioambientales, comunidades locales, etc., en concordancia con una colaboración integral que represente un *Modelo de cuádruple hélice*. Lo anterior sería particularmente importante en México, donde, como ya se dijo, hasta la fecha no se ha concluido con éxito ningún proyecto asociado a la FyR, pero hay tres proyectos actualmente en ciernes que podrían marcar la diferencia.

En cuanto a los proyectos de infraestructura con participación china en Argentina y Venezuela, enfocados mayormente en el desarrollo de energías no renovables (y la extracción de petróleo, en el caso de Venezuela), los CECh pueden llevar a cabo estudios centrados en la producción de energías renovables, lo cual haría más atractivos tanto a estos países como a China y la iniciativa FyR. No obstante, para que todo esto pudiera lograrse, es indispensable, nuevamente, que se dé una eficiente sinergia CECh-entorno. A la luz de estos hechos, los CECh podrían compararse con un motor cuya energía potencial invariablemente requiere del impulso de fuerzas exteriores procedentes del entorno, para convertirse en energía cinética y materializar su conocimiento en actividades económicas que empujen hacia la aglomeración de proyectos sostenibles.

Finalmente, con respecto a las limitantes de la presente investigación, se consideraron solamente cinco de los 10 CECh identificados que operan en AL. Sin embargo, evaluar a los cinco centros faltantes podría modificar los resultados alcanzados. Como ejemplo de ello, el Centro de Estudios Latinoamericanos sobre China (CELC), establecido en Chile, pertenece a una universidad privada, lo que sugiere que su configuración institucional, acceso a recursos y GE, podría ser muy diferente a la de sus contrapartes establecidas en universidades públicas, perturbando la homogeneidad de la muestra hasta este punto analizada. Por otra parte, se entrevistaron únicamente a directivos/coordinadores, por lo que probablemente investigadores, personal administrativo e incluso actores externos asociados al CECh, podrían facilitar información con el potencial proporcionar otros resultados. Sin embargo, en términos generales, la presente investigación no solo aporta antecedentes valiosos sobre la forma en que los CECh trabajan, cómo se vinculan con su entorno y los retos que tienen por delante para mejorar las relaciones entre China y los países anfitriones, sino que también presenta un modelo teórico que, compensando la carencia de estudios al respecto, tiene el potencial de evaluar el desempeño y alcances de los CECh, lo cual podría incluso constituir un antecedente para las universidades que quieran establecer centros de investigación tanto en los países anfitriones como en otros más.

REFERENCIAS

Acemoglu, D. y Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. Crown.

Aldana, E., Gil, I., Ortiz, M., Tafur, J. y Catañeda, P. (2020). Gestión educativa hacia el desarrollo de competencias de emprendimiento en estudiantes universitarios. *Orbis: Revista de ciencias humanas*, ISSN-e 1856-1594, Año 16, Nº. Extra 46, 85-95.

Amanchukwu, R., Stanley, G. y Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5, 6-14. Doi: https://doi.org/10.1108/10878571311290016

Arana, C. I. (2015). Paradiplomacia mexicana: Aproximación histórica al desarrollo de las relaciones internacionales de las entidades federativas en México. *InterNaciones*, (5), 25–41. https://doi.org/10.32870/in.v0i5.2737

Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Social, Policy and Law*, *1*(1), 51-55. https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2727040

Asheim, B., Grillitsch, M. y Trippl, M. (2019). Sistemas regionales de innovación: pasado, presente y futuro. *Revista Galega de Economía*, *28*(4). Doi:10.15304/rge.28.2.6190

Azuero, A. R. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Revista Espacios*, *41*(45), 338-353. Doi: 10.48082/espacios-a20v41n45p27

Amable, B., Barré, R. y Boyer, R. (1997). *Les systémec d'inovation a I'ere de la globalization*. Paris: Economica.

Arévalo, J. y Marzábal, Ó. (2019). La inserción comercial de china en Latinoamérica. *Investigación Económica*, *78*(310), 137-167. Doi: https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2019.310.71549

Barbón, O. y Washington, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación médica*, *19*(1), 51-55. Recuperado el 22 de junio de 2021 en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7119577

Bhattacharya S. (2018). *Educational management: theory & practice*. EBH Publishers.

Begley, P. (2007). Editorial Introduction Cross-cultural Perspectives on Authentic School Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, *35*(2), 163-164

Bendesky, L., Garza, E., Melgoza, J. y Salas, C. (2004). La industria maquiladora de exportación en México: Mitos, realidades y crisis. *Estudios sociológicos*, *12*(2), 283-314.

Bolam, R. (1999). *Educational administration, leadership and management: Towards a*

research agenda. SAGE Publications Ltd. https://dx.doi.org/10.4135/9781446219676

Bonialian, M. (2014). *China en la América Colonial. Bienes, mercados, comercio y cultura del consumo desde México hasta Buenos Aires*. Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, Biblos, pp. 264.

Bonilla, S. y Herrera-Vinelli, L. (2020). CELAC como vehículo estratégico de relacionamiento de China hacia América Latina (2011-2018). *Revista CIDOB d'Afers Internacionals, 124*, 173-198. Doi: doi.org/10.24241/rcai.2020.124.1.173

Borah, W. (1954). *Early colonial trade and navigation between Mexico and Peru*. Berkeley: University of California Press, p. 126.

Bowen, Ch. y Massón, R. (2021). A Reflective Look at the Internationalization of Higher Education in China. *Revista Cubana de Educación Superior, 40*(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000100005&lng=es&tlng=en.

Bozeman, B. y Boardman, P. (2003). *Managing the New Multipurpose, Multidiscipline University Research Center: Institutional Innovation in the Academic Community*. IBM Center for The Business of Goverment.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. Sage.

Cabrera, D. (2014). La institucionalización de la investigación educativa en México: Cuatro ángulos de abordaje. *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, 35*, 19-33.

Castro, D. (2019). "Chinese financing in Ecuador". En E. Dussel Peters (ed.), 295-320. *China's financing in Latin America and the Caribbean*. Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía. Recuperado el 17 de julio de 2021 en: https://www.dusselpeters.com/146.pdf

Carayannis, E. y Campbell, D. (2012). "Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems". En E. Carayannis y D. Campbell (Eds.). *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems: 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*, 1-63. Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2062-0_1

Carayannis, E. y Rakhmatullin, R. (2014). "The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and beyond". En *Open Innovation Yearbook 2014*, 42-60. Luxembourg Publication Office of the European Union.

Carrillo, J. (2014). ¿De qué maquila me hablas?: Reflexiones sobre las complejidades de la industria maquiladora en México. *Frontera Norte, 26*(3), 75-98.

Carrillo, J. y Plascencia, I. (2010). "La presencia china en Baja California". En E., Dussel Peters e Y., Trápaga (Eds.). *Hacia un diálogo entre México y China. Dos y tres décadas de cambios socioeconómicos*, 357-366. Senado de la República, Centro de Estudios China-México, Friederich Ebert. Recuperado el 18 de junio de 2021 en:

http://dusselpeters.com/CECHIMEX/libroHaciaunDialogo.pdf

Carvalho, A., Alves, H. y Leitão, J. (2022). What research tells us about leadership styles, digital transformation, and performance in state higher education. *International Journal of Educational Management*, *36*(2), 218-232. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0514

Casado, L. y Andreoni, M. (2021) *CCCC expande sus dominios en América Latina*. Diálogo Chino. Recuperado el 8 de junio de 2021 en: https://dialogochino.net/es/infraestructura-es/cccc-expande-sus-dominios-en-america-latina/

CEACh. (2021). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 16 de septiembre de 2021 en: http://www.sociales.uba.ar/institutos/centros/centro-de-estudios-de-argentina-china-ceach/

Cechimex. (2007). *Informe de labores del Centro de Estudios China-México*. FE/UNAM.

Cechimex. (2018) ¿Quiénes somos? [Archivo de video], Youtube. Recuperado el 20 de septiembre de 2021 en: https://www.youtube.com/watch?v=U0wPG0a6MQU

Cechimex. (2022). Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Recuperado el 16 de septiembre de 2022 en: http://www.economia.unam.mx/cechimex/index.php/es/pagina-inicio

Cechiver. (2022). Universidad Veracruzana, México. Recuperado el 19 de septiembre de 2022 en: https://www.uv.mx/chinaveracruz/

Cechino. (2021). Universidad de la Plata, Argentina. Recuperado el 19 de septiembre de 2021 en: https://www.iri.edu.ar/index.php/2020/07/04/estudios-chinos/

Centro China. (s.f.). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 30 de septiembre de 2022 en: http://www.centrochina.org/home.html

Centro de Estudios de China. (2021). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 17 de septiembre de 2021 en: http://www.centrochina.org/gech.html Colapinto, C. y Porlezza, C. (2011). Innovation in Creative Industries: From the Quadruple Helix Model to the Systems Theory. *Journal of The Knowledge Economy*, *3*, 1-11. Doi: https://doi.org/10.1007/s13132-011-0051-x

CELC. (2021). Universidad Andrés Bello, Chile. Recuperado el 18 de septiembre de 2021 en: https://internacional.unab.cl/direccion-de-relaciones-internacionales/celc/

Consejo de la Unión Europea. (2021). *Acuerdo de París sobre el Cambio Climático*. Recuperado el 29 de agosto de 2021 en: https://www.consilium.europa.eu/es/policies/climate-change/paris-agreement/

Cooke, P. (1992). Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe. *Geoforum*, *23*, 365-382. Doi: 10.1016/0016-7185(92)90048-9.

Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, *10*(4), 945-974. Doi:

https://doi.org/10.1093/icc/10.4.945

Cooke, P, Uranga, M. y Etxebarria, G. (1998). Regional Systems of Innovation: An Evolutionary Perspective. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *30*(9), 1563-1584. Doi: https://doi.org/10.1068/a301563

Cooke, P. y Morgan, K. (2000). The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation. *Research Policy*, *32*. Doi: 10.1016/S0048-7333(02)00123-3

Creutzfeldt, B. (2019). "Chinese financing in Colombia. A laggard in Latin America". En E. Dussel Peters (ed.), 321-335. China's financing in Latin America and the Caribbean. Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía. Recuperado el 17 de julio de 2021 en: https://www.dusselpeters.com/146.pdf

Crivelli, E. y Lo Brutto, G. (2020). "La cooperación de China en América Latina: tensiones en la protección del medio ambiente y los recursos naturales". En Y. Trápaga (Coord.). *América Latina y el Caribe–China. Recursos naturales y medio ambiente 2019*, 39-56. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Cunningham, J., Menter, M. y O'Kane, C. (2018). *Value Creation in the Quadruple Helix: A Micro Level Conceptual Model of Principal Investigators as Value Creators* (SSRN Scholarly Paper ID 3094126). Social Science Research Network. Doi: https://doi.org/10.1111/radm.12310

Cuthbert, R. (1984). The Management Process, E324 Management in Post Compulsory

CVEC. (2018). *Un rostro y 5 preguntas*. Recuperado el 20 de septiembre de 2021 en: https://cvechina.files.wordpress.com/2019/01/Un-Rostro-y-5-Preguntas-A%C3%B1o-2018.pdf

CVEC. (2021a). *China y América Latina, una Asociación Estratégica Integral*. Centro Venezolano de Estudios sobre China.

CVEC. (2021b). Universidad Central de Venezuela. Recuperado el 20 de septiembre de 2021 en: https://cvechina.wordpress.com/Education, Block 3, Part 2: Buckingham: Open University Press.

Da Rocha, F. y Bielschowsky, R. (2018). La búsqueda de China de recursos naturales en América Latina. *Revista Cepal*, *126*, 9-29.

Didriksson, A. (2008). El rol de la educación superior para el desarrollo humano y social en América Latina y el Caribe. Informe: La educación superior en el mundo 2008: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social [70] http://hdl.handle.net/2099/7976

Díez, F., Sánchez, A., López, A. L. e Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Heliyon*, *6*, 1-7. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824

Diez, S., Vargas, M. y Fernández, P. (2021). Factores incidentes en la creación de una unidad

de negocios para graduados. *Contaduría y administración*, *66*(2). Doi: https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2554

Dolan, B., Cunningham, J., Menter, M. y McGregor, C. (2019). The role and function of cooperative research centers in entrepreneurial universities: A micro level perspective. *Management Decision*, *57*(12), 3406-3425. Doi: https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1172

Dussel Peters, E. (2014). "La inversión extranjera directa de China en México. Los casos de Huawei y Giant Motors de Latinoamérica". En E., Dussel Peters (Coord.). *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 estudios de caso*, 273-341. Ciudad de México: Cechimex/Red ALC-China/Red UDUAL.

Dussel Peters, E. (2015a). The Omnipresent Role of China´s Public Sector in Its Relationship with Latin America and the Caribbean. En E., Dussel Peters y A., Armony (Coords.) *Beyond Raw Materials Who are the Actors in the Latin America and Caribbean-China Relationship?*, 50-69. Buenos Aires: Friedrich-Ebert-Stiftung; México DF: Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China; Pittsburgh: University of Pittsburgh. Center of Latin American Studies.

Dussel Peters, E. (2015b). "Comercio y relaciones estratégicas entre América Latina y el Caribe y la República Popular China". En Bonilla, A. y Milet, P. (Eds.). *China en América Latina y el Caribe: Escenarios estratégicos subregionales*, 23-50. San José, C. R.: FLACSO, CAF. Recuperado el 19 de junio de 2021 en: https://dusselpeters.com/319.pdf

Dussel Peters, E. (2018). "Chinese infrastructure projects in Mexico. General Context and Two Case Studies". En E. Dussel Peters, A. Armony y S. Cui (Eds.). *Building development for a new era. China's infrastructure projects in Latin America and the Caribbean*, 58-76. University of Pittsburgh; Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China.

Dussel Peter, E. (2019a). "China's OFDI in Latin America and the Caribbean (2000-2018). Debates and general tendencies. En E. Dussel Peters (Ed.). *China's foreign direct investment in Latin America and the Caribbean. Conditions and challenges*, 105-120. México: Cechimex, Facultad de Economía,UNAM.

Dussel Peters, E. (2019b). "China's financing in Mexico (2000-2018)". En E. Dussel Peters (Ed.) *China's financing in Latin America and the Caribbean*, 373-389.Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía. Recuperado el 17 de julio de 2021 en: https://www.dusselpeters.com/146.pdf

Dussel Peters, E. (2020). *Monitor de la infraestructura china en América Latina y el Caribe 2020*. Red ALC-China.

Dussel Peters, E. (2021). *Monitor de la OFDI china en América Latina y el Caribe 2021*. Red ALC-China. https://www.redalc-china.org/monitor/index.php?option=com_content&view=article&id=437

Edquist, C. (2006). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. *The Oxford*

Handbook of Innovation. Doi: 10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0007.

Edquist, C. y Lundvall, B-Å. (1993) "Comparing the Danish and Swedish Systems of Innovation". En R. Nelson, y N. Rosenberg (eds.). *National Systems of Innovation. A Comparative Study*, Oxford, Oxford UniversityPress.

Ernst & Young. (2020). China Go Abroad (10th Issue). Transformation and opportunities – How Chinese enterprises go abroad amid the new normal of COVID-19?; pp. 3-16. China. Recuperado el 6 de mayo de 2021 en: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_cn/topics/coin/transformation-and-opportunities-how-chinese-enterprises-go-abroad-amid-the-new-normal-of-covid-19.pdf

Etzkowitz, H., Ranga, M., y Dzisah, J. (2012). Whither the university? The Novum Trivium and the transition from industrial to knowledge society. *Social Science Information*, *51*(2), 143-164. Doi: https://doi.org/10.1177/0539018412437099

Fortune. (2021). "Global 500 list". Recuperado el 23 de marzo de 2022 en https://fortune.com/global500/search/

Freeman, C. (1987). Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan, London, Pinter Publisher LT D.

Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective, *Cambridge Journal of Economics*, *19* (1), 5–24. Doi: https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a035309

García, M. (2018). *Empresas tecnológicas en Tijuana y Juárez: entre las cadenas globales de valor y los sistemas regionales de innovación (1994-2017)*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales con Especialidad en Estudios Regionales. El Colegio de la Frontera Norte. https://www.colef.mx/posgrado/tesis/20141104/

Garzón, P. (2015). *Manual legal sobre regulaciones ambientales y sociales chinas para los préstamos e inversiones en el exterior*. *Una guía para las comunidades locales*. Ecuador: Centro de Derechos Económicos y Sociales.

Gelpern, A., Horn, S., Morris, S., Parks, B. y Trebesch, C. (2021). How China Lends. A Rare Look into 100 Debt Contracts with Foreign Governments. Peterson Institute for International Economics, Kiel Institute for the World Economy, Center for Global Development, and AidData at William & Mary.

GFDC. (2022). "Countries of the Belt and Road Initiative"; Shanghai: Green Finance & Development Center, FISF Fudan University. www.greenfdc.org

Ghasemy, M. y Hussin, S. (2014). *Theories of Educational Management and Leadership: A Review*. Recuperado el 22 de junio de 2021 en: https://www.researchgate.net/publication/300048835_Theories_of_Educational_Management_and_Leadership_A_Review

Gibbons, M, y Limoges, C. (1994). *La nueva producción de conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Pomares-corredor.

Global Footprint Network. (2019). *Earth Overshoot Day 2019 is July 29th, the earliest ever*. Recuperado el 28 de agosto de 2021 en: https://www.footprintnetwork.org/2019/06/26/press-release-june-2019-earth-overshoot-day/

González de la Fe, T. (2009). El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: Un análisis crítico. *Arbor*, *185*(738), 739-755. Doi: https://doi.org/10.3989/arbor.2009.738n1049

Gómez, D. y Díaz, L. (2016). Las organizaciones chinas en Colombia. *Migración y desarrollo*, *14*(26), 75-110. Recuperado en 17 de septiembre de 2021 en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992016000100075&lng=es&tlng=es

González, S., (2007). Universidad, información y desarrollo en China. *Biblioteca Universitaria*, *10*(1), 33-40. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28510104

Gutiérrez, N. (1998). Orígenes de la institucionalización de la investigación educativa en México. *Revista mexicana de investigación educativa*, *3*(5), 13-38.

Hasche, N., Höglund, L. y Linton, G. (2020). Quadruple helix as a network of relationships: Creating value within a Swedish regional innovation system. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *32*(6), 523-544. Doi: https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1643134

He, S., Fallon, G., Khan, Z., Lew, Y. K., Kim, K.-H., y Wei, P. (2017). Towards a new wave in internationalization of innovation? The rise of China's innovative MNEs, strategic coupling, and global economic organization. Canadian Journal of Administrative Sciences, 34: 343– 355. Doi: 10.1002/cjas.1444.

Hernández, H., Martuscelli J., Moctezuma, D., Muñoz, H. y Narro, J. (2015). Los desafíos de las universidades de América Latina y el Caribe: ¿Qué somos y a dónde vamos? *Perfiles educativos*, *37*(147), 202-217. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000100012&lng=es&tlng=es

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). ***Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta***. México: Mc Graw Hill.

Hernández, P. (2020). *La empresa china a cargo del tren maya tiene historial de corrupción*. Diálogo Chino. Recuperado el 9 de junio de 2021 en: https://dialogochino.net/es/infraestructura-es/36609-la-empresa-china-a-cargo-del-tren-maya-tiene-un-historial-de-corrupcion-a-nivel-internacional/.

Herrera, A. (1973). Los determinantes sociales de la política científica en América Latina: Politica Cientifica Explicita y Politica Cientifica Implicita. *Desarrollo Económico*, *13*(49), 113-134. Doi: https://doi.org/10.2307/3466245

Hiratuka, C. y Simone, D. (2019). “Chinese financing in Brazil (2000-2018)”. En E. Dussel Peters (ed.), 209-234. China’s financing in Latin America and the Caribbean. Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía. Recuperado el 17 de julio de 2021 en: https://www.dusselpeters.com/146.pdf

Höglund, L. y Linton, G. (2018). Smart specialization in regional innovation systems: A quadruple helix perspective. *R&D Management*, *48*(1), 60-72. Doi: https://doi.org/10.1111/radm.12306

Holguin, A. N. (2020). *Estrategia de intervención docente sustentada en las Teorías de Chester Barnard, de Daniel Goleman y Max Scheler para mejorar la convivencia escolar en la I.E N° 14374, Centro Poblado Curilcas – Pacaipampa, Ayabaca, año 2014*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. https://hdl.handle.net/20.500.12893/8312

IAEN. (s.f.). *Centro de Estudios Chinos impulsa investigación interdisciplinar*. Recuperado el 4 de noviembre de 2021 en: https://www.iaen.edu.ec/centro-de-estudios-chinos-impulsa-investigacion-interdisciplinar/

Indio, C. (2020). *China sigue siendo el principal socio comercial de Brasil*. Agência Brasil. Recuperado el 22 de julio de 2021 en: https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2020-08/china-sigue-siendo-el-principal-socio-comercial-de-brasil

Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768. Doi: https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kapolkaite, N. (2012). *Taller de Introducción al ATLAS.ti*. Atlas.ti Qualitative Data Analysis. Training Center. Recuperado el 27 de octubre de 2021 en: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjX_KXeyO3zAhUWmGoFHbVCA1YQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fatlasti.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F05%2Fwebinar_ATLASti_Espanol.pdf&usg=AOvVaw0jhdOwuJV5oCN6uVftqTyG

Kapolkaite, N. (2014). *Características psicosociales del liderazgo político en los procesos de la transición hacia la democracia*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

Kolehmainen, J., Irvine, J., Stewart, L., Karacsonyi, Z., Szabó, T., Alarinta, J. y Norberg, A. (2015). Quadruple Helix, Innovation and the Knowledge-Based Development: Lessons from Remote, Rural and Less-Favoured Regions. *Journal of the Knowledge Economy*, *7*, 23-42. Doi: https://doi.org/10.1007/s13132-015-0289-9

Koop, F. (2020). *Coronavirus reconfigura la Franja y la Ruta en América Latina*. Diálogo chino. Recuperado el 26 de junio de 2021 en: https://dialogochino.net/es/infraestructura-es/36699-el-coronavirus-reconfigura-la-franja-y-la-ruta-en-america-latina/

Kriz, A., Bankins, S., y Molloy, C. (2018). Readying a region: Temporally exploring the development of an Australian regional quadruple helix. *R&D Management*, *48*(1), 25-43. Doi: https://doi.org/10.1111/radm.12294

Kyu, L., Zaheer, K. y Cozzio, S. (2018). Gravitating Toward the Quadruple Helix: International Connections for the Enhancement of a Regional Innovation System in Northeast Italy. *R& D Management*, *48*, 44-59. Doi: 10.1111/radm.12227.

Landa, Y. (2020). "De México al Asia: siguiendo la cadena de valor internacional de los recursos naturales". En: Y. Trápaga (Coord.), 17-37. *América Latina y el Caribe–China. Recursos naturales y medio ambiente 2019*. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Laufer, R. (2018). Las alianzas estratégicas con China y los rumbos de la integración sudamericana. IX Jornada de Economía Crítica Córdoba (Argentina) [25-27 de agosto de 2016].

Leithwood, K., Jantzi, D. y Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. McGraw-Hill International.

Leydesdorff, L. (2012). The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1996760

Leydesdorff, L., Dolfsma, W. y Van der Panne, G. (2006). Measuring the knowledge base of an economy in terms of triple-helix relations among «technology, organization, and territory». *Research Policy*, *35*(2), 181-199.

Leydesdorff, L. y Etzkowitz, H. (1998). The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. *Science and Public Policy*, *25*(3), 195-203.

Lillo, J. (2015). *Impactos de la minería en el medio natural*. España: Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado el 28 de agosto de 2021 en: https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-15564/Impactos%20de%20la%20miner%C3%ADa%20-%20Javier%20Lillo.pdf

López, S. y Suárez, S. (2020). *Dealmaking with China Amid Global Economic Uncertainty: Opportunities, Risks, and Recommendations for Latin America and the Caribbean*. Atlantic Council. ISBN: 1619771470, 9781619771475, 18 p.

Liégeois, Ch. (2009). ¿Hacia dónde va el Megaproyecto del Mutún? Petropress. Recuperado el 21 de julio de 2021 en: https://cedib.org/wp-content/uploads/2012/03/hacia-donde-va-el-megaproyecto-del-mutun.pdf

Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.

Lundvall, B-Å. (2007). National Innovation Systems—Analytical Concept and Development Tool. *Industry & Innovation*, *14*. Doi: 10.1080/13662710601130863.

Márquez, F. Ortega, C. y Estrada, V. (2019). La gestión del conocimiento y el aprendizaje. Aspectos metodológicos. *Revista de postgrado 7*(2), 1-8.

Martínez, S. y Nazar, D. (2020). “Transferencia de recursos naturales de América Latina para el proceso de crecimiento de las economías emergentes: el caso del este de Asia y China. En Y. Trápaga (Coord.). *América Latina y el Caribe–China. Recursos naturales y medio ambiente 2019*, 57-75. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Mason, D. y Pauleen, D. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management, 7* (4), 38–49.

Mason, R. (1979). The Role of Management in Science. *Public Administration Review*, *39*(2), 112-116. Doi: https://doi.org/10.2307/3110464

McAdam, M., Miller, K., y McAdam, R. (2016). Situated Regional University Incubation: A Multi-level Stakeholder Perspective. *Technovation, Forthcoming*. Doi: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.002

McAdam, M. y Debackere, K. (2018). Beyond ‘triple helix’ toward ‘quadruple helix’ models in regional innovation systems: implications for theory and practice. *R&D Management*, *48*, 3-6. Doi: https://doi.org/10.1111/radm.12309

Ministry of Foreign Affairs of PRC. (2008). *Documento sobre la Política de China Hacia América Latina y el Caribe*. Recuperado el 19 de junio de 2021 en: https://www.fmprc.gov.cn/esp/zxxx/t521035.shtml

Ministry of Foreign Affairs of PRC. (2016). *Documento sobre la Política de China Hacia América Latina y el Caribe*. Recuperado el 19 de junio de 2021 en: https://www.fmprc.gov.cn/esp/wjdt/wjzc/t1418256.shtml

Molina, E. y Regalado, E. (2017). Relaciones China-América Latina y el Caribe: por un futuro mejor. *Economía y Desarrollo*, *158*(2), 105-116.

Mora, David. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, *2*(3), 7-12. Recuperado el 21 de junio de 2021 en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es.

Mueller, M. (2012). *Argentina puede verse excluida de los mercados internacionales*. Oro y Finanzas.com. Recuperado el 22 de julio de 2021 en: https://www.oroyfinanzas.com/2012/11/argentina-puede-verse-excluida-mercados-internacionales/

Murray, A. y Meyer, D. (2020). The Fortune Global 500 is now more Chinese than American. *Fortune*. Recuperado el 8 de junio de 2021 en: https://fortune.com/2020/08/10/fortune-global-500-china-rise-ceo-daily/

Nelson, R. y Rosenberg, N. (1993). National *Systems of Innovation. A Comparative Study*. Oxford: Oxford University Press.

Nishimura, S., Hishinuma, E., Goebert, D., Onoye, J. y Sugimoto-Matsuda, J. (2018). A model for evaluating academic research centers: Case study of the Asian/Pacific Islander Youth Violence Prevention Center. *Evaluation and Program Planning*, *66*,

174-182. Doi: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.02.010

Nordberg, K. (2015). Enabling Regional Growth in Peripheral Non-University Regions—The Impact of a Quadruple Helix Intermediate Organisation. *Journal of the Knowledge Economy*, *6*(2), 334-356.

OCDE. (2022a). *Economic Outlook No 112 - November 2022*. Recuperado el 16 de febrero de 2022 en: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EO

OCDE. (2022b). Global FDI flows up overall by 20% in the first half of 2022, but this masks a 22% drop in the second quarter. Foreign direct investment statistics: data, analysis and forecasts. Recuperado el 16 de febrero de 2022 en: https://www.oecd.org/investment/investment-policy/FDI-in-Figures-October-2022.pdf

Olave, M., Nogales R. Córdova, P. y Rejas, B. (2020). Bolivia: Una nueva mirada al rol de los recursos naturales en el crecimiento económico. *Latin American Research Review*, *55*(1), 81–98. DOI: http://doi.org/10.25222/larr.176

ONU. (2019). *La Cooperación Sur-Sur, ¿qué es y por qué importa?* Noticias ONU. Recuperado el 29 de agosto de 2021 en: https://news.un.org/es/story/2019/03/1453001

ONU. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 29 de agosto de 2021 en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/

Pacsi Choque, A., Mejía, W., Pérez, A. y Cruz, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista De Investigación Valor Agregado*, *1*(1). Doi: https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849

Page, D. y García, M. (2017). El mundo sin petróleo se acerca... y no será el apocalipsis. *El Independiente*. Recuperado el 28 de agosto de 2021 en: https://www.elindependiente.com/economia/2017/02/04/el-mundo-sin-petroleo-se-acerca-y-no-sera-el-apocalipsis/

Pérez, C. y Castro, A. (2017). *China y América Latina post 2015: cambios en las relaciones comerciales en un contexto de menor crecimiento y reformas estructurales.* Colombia: Centro de Estudios Asia Pacífico, Universidad EAFIT, pp. 147-170.

Perez, M. (2020). Colaboración entre centros públicos de investigación para el desarrollo regional: Un análisis de caso en Aguascalientes, México. *Espiral, Estudios sobre Estado y sociedad (eISSN: 2594-021X)*, *27*(77), 223-269. Doi: https://doi.org/10.32870/eees.v27i77.7054

Plascencia, I. (2019). *Creación del modelo de negocio del Centro de Estudios China-Baja California* (p. 18) [Informe de investigación]. Centro de Estudios China México-Facultad de Economía-UNAM. Recuperado el 18 de junio de 2021 en: https://dusselpeters.com/CECHIMEX/20200218_CECHIMEX_Lopez_Plascencia_Ismael_Competitividad_sistemica_y_complejidad_economica_en_la_relacion_comercial_de_China_y_BC.pdf

PWC. (2019). Cómo México podría beneficiarse de un reajuste en las cadenas de suministro globales. Recuperado el 8 de junio en: https://www.pwc.com/mx/es/servicios-

consultoria/eficiencia-cadena-suministro.html

Ramírez, D. (2020). América Latina y el Caribe su vinculación a la Iniciativa de la Franja y la Ruta. Ciudad de México: Programa de Becas para Investigadores sobre China del Centro de Estudios China-México 2019, UNAM.

Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J. y Pina E. Cunha, M. (2009), "Barriers and Facilitators to Knowledge Management in University Research Centers: An Exploratory Study", *Management Research*, *7* (1), 33-47. https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070103

Rodríguez, A., Gil, F. y Moreno, B. (2012). Organisational factors and workplace bullying: The moderating role of "laissez-faire" leadership, International. *Journal of Social Psychology*, *27*(2), 221-231. Doi: 10.1174/021347412804932776

Rodríguez, I. y Leiva, D. (2013). El "soft power" en la política exterior de China: consecuencias para América Latina. *Polis. Revista Latinoamericana*, *12*(35), 495-517.

Rodríguez-Gómez, D., y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, *24*(46), 73-90. Recuperado el 22 de junio de 2021 en: http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245

Rubio-González, A., Hernández G. y González E. (2020). Dirección científica de la ciencia y red de centros de investigación: Pilares del desarrollo de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. *Revista Cubana de Educación Superior*, *39*(2). Recuperado el 19 de junio de 2021 en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142020000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Sánchez, C. (1997). *Gestión educativa*. Areandina/Ilumno. https://www.academia.edu/download/60327357/Referente_Pensamiento_Eje_1_Gestion_Educativa20190818-120393-1p1ifgg.pdf

Sancho, R., Morillo, F., De Filippo, D., Gómez, I.; Fernández, M. (2006). Indicadores de colaboración científica inter-centros en los países de América Latina. *Interciencia*, *31*(4), 284-292.

Schaefer, R. (2005). *Sociology*. (10a ed.). NY: McGraw-Hill. https://www.academia.edu/30052356/Sociology_A_Brief_Introduction_10th_Edition_Schaefer_Richard_T

Shaturaev, J. (2021). Scientific horizon in the context of social crises 68 the difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Scientific collection «Interconf»*, 88, 68-88.

Solís, A. (2016). Los 10 países que más contaminan por consumir petróleo. *Forbes*. Recuperado el 29 de agosto de 2021 en: https://www.forbes.com.mx/los-10-paises-que-mas-contaminan-por-consumir-petroleo/

Shuangrong, H., Baiyi, W., Dongzhen, Y., Jingsheng, D., Jianmin, Y., Zhenxing, S., . . . Cunhai, G. (2018). "El poder blando y la continuidad de la cooperación entre China y América Latina". En W. Baiyi, (Ed.). *Pensamiento social chino sobre América*

Latina, 315-336. Argentina: CLACSO. Recuperado el 1 de enero de 2021 de: https://www.jstor.org/stable/j.ctvnp0jw3.16#metadata_info_tab_contents

Solleiro, J., Escalante, F., Herrera, A. y Castañón, R. (2009). *Gestión del conocimiento en centros de investigación y desarrollo de México, Brasil y Chile*. FLACSO México; Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Solórzano, M. y De Armas, R. (2019). Gestión educativa local: importancia de la educación no formal e informal para el desarrollo local. *Folletos Gerenciales, XXII(4)*, 234-244.

Song, Xiaoyu. (2019). "General trends in Latin America and the Caribbean (2000-2018)". En E. Dussel Peters (ed.), 15-32. *China's foreign direct investment in Latin America and the Caribbean. Conditions and challenges*. México: Cechimex, Facultad de Economía,UNAM.

SRE. (2021). México preside la III Reunión Ministerial del Foro Celac-China. Comunicado No. 153. Secretaría de Relaciones Exteriores. Recuperado el 22 de julio de 2022 en: https://www.gob.mx/sre/prensa/mexico-preside-la-iii-reunion-ministerial-del-foro-celac-china?idiom=es

Stanley, L. (2019). "China´s financing in Argentina". En E. Dussel Peters (ed.), 193-208. China's financing in Latin America and the Caribbean. Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía. Recuperado el 17 de julio de 2021 en: https://www.dusselpeters.com/146.pdf

Statista. (2021). Producto interno bruto por país en América Latina y el Caribe en 2020. Statista Research Department. Recuperado el 22 de julio de 2021 en: https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/

Starrat, R. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Thompson, A. (2005). Creating need-to-have portals: Addressing the real-world barriers at KBR Production Services. *Knowledge Management Review, 8*(4), 24–28.

Trápaga, Y. (2013). *América Latina y El Caribe-China. Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Trápaga, Y. (2020). *América Latina y el Caribe–China. Recursos naturales y medio ambiente 2019*. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

UNCTAD. (2022). World Investment Report 2022. https://unctad.org/publication/world-investment-report-2022

UNICAMP. (2021). Grupo de Estudios China-Brasil. Recuperado el 3 de noviembre de 2021 en; http://www.gr.unicamp.br/ceav/espanol/grupos_china_espanol.php

Universidad del Pacífico (UP). (2021). Acerca del Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico. Recuperado el 3 de noviembre de 2021 en: https://www.up.edu.pe/investigacion-centros/centros-up/centro-estudios-china-asia-pacifico/Paginas/acerca-del-centro.aspx

Villena, D., Pérez, R., Santos, P. y Rivasplata, F. (2020). "Memorandos de entendimiento

Perú-China". En Y. Trápaga (Coord.). *América Latina y el Caribe–China. Recursos naturales y medio ambiente 2019*, 79-97. Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

Whitley, R. (1994). "Societies, firms and markets: the social structuring of bus-sines systems". En R. Whitley (Ed.), *European Bussines Systems*. Londres: Sage.

WB. (2011). World Bank Applies 2009 Debarment to China Communications Construction Company Limited for Fraud in Philippines Roads Project. Recuperado el 20 de julio de 2021 en; https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2011/07/29/world-bank-applies-2009-debarment-to-china-communications-construction-company-limited-for-fraud-in-philippines-roads-project

Yaghoubi, M., Teymourzadeh, E., Bahadori, M. y Ghardashi, F. (2017). Conceptual Model of Innovation Capability in Industrial and Academic Research Centers: A Systematic Review. *Iranian Journal of Management Studies*, *10*(3), 609-640. Doi: https://doi.org/10.22059/ijms.2017.238379.672756

Yawson, R. (2009). *The ecological system of innovation: A new architectural framework for a functional evidence-based platform for science and innovation policy* [MPRA Paper]. Recuperado el 19 de junio de 2021 en: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/33179/

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Sixth edition. Los Angeles: SAGE.ISBN 9781506336169

Youtie, J., Li, Y., Rogers, J., y Shapira, P. (2017). Institutionalization of international university research ventures. *Research Policy*, *46*(9), 1692-1705. Doi: https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.006

Youtie, J., Libaers, D., y Bozeman, B. (2006). Institutionalization of university research centers: The case of the National Cooperative Program in Infertility Research. *Technovation*, *26*(9), 1055-1063. Doi: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.11.007

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, *41*(3), 125–145.

Zapata, A. (2019). "China's financing to Bolivia. Evolution, characteristics and perspectives". En E. Dussel Peters (ed.), 271-293. *China's financing in Latin America and the Caribbean*. Ciudad de México: UNAM, Facultad de Economía. Recuperado el 17 de julio de 2021 en: https://www.dusselpeters.com/146.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. Centros de Estudios sobre China en América Latina

Argentina	
Centro de Estudios de Argentina-China	Universidad de Buenos Aires
Centro de Estudios Chinos	Universidad de La Plata
Brasil	
Grupo de Estudios Brasil-China	Universidad Estadual de Campinas
Chile	
Centro de Estudios Latinoamericanos sobre China	Universidad Andrés Bello
Colombia	
Centro China	Universidad Nacional de Colombia
Ecuador	
Centro de Estudios Chinos	Universidad de Posgrado del Estado
Perú	
Centro de Estudios sobre China y Asia-Pacífico	Universidad del Pacífico
México	
Centro de Estudios China-México	Universidad Nacional Autónoma de México
Centro de Estudios China-Veracruz	Universidad Veracruzana
Venezuela	
Centro Venezolano de Estudios sobre China	Universidad Central de Venezuela

ANEXO 2. Cuestionario

Cuestionario gestión educativa, institucionalización y vínculos con el entorno de Centros de Estudios sobre China

Presentación

Esta investigación busca identificar la gestión educativa, la institucionalización, así como los vínculos con el entorno de los Centros de Estudios sobre China en América Latina. La información obtenida a través de este cuestionario será utilizada con estricta confidencialidad y su difusión pública se hará exclusivamente en forma de tabulados estadísticos agregados, sin que se identifique a los centros ni a los informantes.

Entrevista enfocada a representantes directivos de los CECh:

I. DATOS GENERALES DEL CENTRO
1. Datos del centro
Nombre del centro:
Página web y/o redes sociales:
2. Datos de la persona que responde
Nombre de la persona que responde:
Teléfono:
Correo electrónico y/o redes sociales:
3. Posición en el centro

	Director
	Coordinador de área
	Investigador
4.	¿Cuál es la actividad principal de este Centro?
	Producción de conocimiento
	Servicios de investigación
	Servicios de educación
	Capacitación
5.	Principal producto o servicio que ofrece este Centro
	Producto o servicio 1
	Producto o servicio 2
6.	¿Cómo está registrado oficialmente el Centro?
Como unidad mixta	
Como programa	
Como centro de estudios	
Como centro de investigación	
7.	Año de inicio de actividades de este Centro:
8.	Número de empleados
	Al inicio de actividades:
	En la actualidad:
II.	**PARTICULARIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN EDUCATIVA**
1.	¿La planificación de actividades en materia de gestión educativa incluye los siguientes factores y son del conocimiento de todo el personal implicado?
	Desarrollo
	Análisis de información
	Desarrollo e implementación de políticas
	Seguimiento y evaluación
2.	¿La organización educativa en el Centro fomenta una generación de conocimiento acorde con las necesidades vigentes y del entorno?

	Sí
	No
	¿Por qué?
3.	¿Cuentan con cuerpos académicos de investigación bien estructurados, enriquecidos por intercambios y un trabajo en equipo que incluya a diversos actores internos y externos?
	Con docentes
	Con estudiantes
	Con el liderazgo del Centro
	Con actores externos, ¿quiénes?
4.	¿Sus políticas y decisiones internas en lo relativo a gestión educativa promueven la atracción del sector empresarial o la formación de alianzas con organizaciones externas?
	Sí
	No
	¿De qué manera?
5.	¿Los gestores educativos del Centro consideran como una prioridad la socialización del conocimiento generado?
	Sí
	No
	¿Por qué?
6.	¿Considera que la gestión educativa del Centro cuenta con estrategias enfocadas en mejorar y estimular el liderazgo científico entre docentes, estudiantes e investigadores?
	Sí
	No
	¿Por qué?
7.	¿Cree usted que la generación de conocimiento en el Centro se adapta a las necesidades vigentes e incluso se anticipa a posibles cambios en el entorno para generar o aprovechar nuevas oportunidades?
	Sí
	No
	¿Por qué?

8. ¿Realizan proyectos enfocados a capitalizar el conocimiento generado?
¿Con qué organizaciones, academias o empresas?
9. ¿Participan en la creación de empresas o el establecimiento de negocios con China?
10. ¿Los proyectos, actividades y políticas del Centro las autoriza usted como líder del Centro o en consenso con otros miembros?
11. ¿Qué tanto participan los investigadores en la toma de decisiones?
En proyectos:
En políticas:
12. ¿Con qué facilidad acepta nuevas propuestas de los investigadores?
13. ¿Qué hace como líder para que el conocimiento generado sobre China impacte más allá del nivel individual y derive en beneficios sociales?
14. ¿Comparten conocimiento con otras universidades nacionales y extranjeras?
Nombre de las universidades e instituciones académicas:
15. ¿Cómo dan a conocer el conocimiento generado y sus actividades en el entorno local en el que operan? Desarrolle esto en términos de:
a. Sector público:
b. Sector privado:
c. Otras instituciones educativas:
III. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES DEL CENTRO
• **(CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS)**
1. ¿Obtuvieron recursos externos para el establecimiento del Centro?
No Sí, nombre de la organización proveedora:
2. ¿Comparte este Centro recursos con otra organización?
No
Sí, nombre de la organización y condiciones:
3. ¿Cuenta el Centro con un adecuado reconocimiento institucional?
Sí
No, ¿por qué?

4.	¿Este Centro cuenta con espacio físico?
	No
	Sí, ¿dónde?
5.	¿Cuentan con un espacio virtual (página web p.ej.), incluidas redes sociales?
	No
	Sí, ¿cuáles?
•	**CARACTERÍSTICAS ARTICULADORAS**
1.	¿Cuenta el Centro con una jerarquía bien estructurada?
Sí	
No	
2.	¿Cuenta el centro con una asignación de recursos de uso común?
	¿Con qué frecuencia?
3.	¿Cuenta con reconocimiento externo de parte de otras instituciones?
	No
	Sí, desarrolle esto en términos de:
	a. Sector público:
	b. Sector privado:
	d. Academia:
	e. Organizaciones de la Sociedad Civil:
4.	¿La fundación del Centro ocurrió a través de mecanismos formales y explícitos?
	Sí
	No
5.	¿La universidad donde opera el Centro respalda y autoriza sus planes, proyectos y objetivos?
	Sí
	No
6.	¿Cuentan con iniciativas y / o políticas que permitan la entrada a actores externos?
	No

Sí, ¿quiénes y de qué sector (público, privado o académico)?
• **CARACTERÍSTICAS DE ACOMPAÑAMIENTO**
1. ¿Tiene el Centro contratos con organizaciones públicas o privadas para realizar proyectos o proporcionar servicios?
No
Sí, nombre de la organización y sector:
2. ¿Cuenta el Centro con personal asalariado?
No
Sí, ¿cuántos miembros?
3. ¿Cuenta el Centro con una diversidad de profesionales entre su personal?
No
Sí
4. ¿Cuenta con diversidad profesional en términos de roles jerárquicos?
Sí
No
5. ¿Los resultados de sus investigaciones abarcan distintas categorías o áreas?
No
Sí
6. ¿Cuenta el Centro con estudiantes?
No
Sí, ¿cuántos?
7. ¿Las actividades que realizan y los servicios que ofrecen abarcan distintas disciplinas o campos de estudio?
Sí
No
8. ¿Hay personas interesadas en sus actividades y servicios?
No
Sí, ¿a qué sectores pertenecen?

9.	¿Cuenta el Centro con una agenda de investigación con procesos específicos?
	Sí
	No
10.	¿Cuenta el Centro con un sistema de evaluación de rendimiento?
	Sí
	No
IV.	**VINCULACIÓN CON EL ENTORNO**
1.	¿Participa el Centro en redes interorganizacionales?
	No
	Sí, nombre de la organización:
2.	¿Actores y organizaciones externos relacionados con el Centro?
3.	¿Existe una fuerte presencia china en el entorno donde el Centro opera?
	No
	Sí, ¿de qué tipo, social, económica, cultural o política?
4.	¿Qué ventajas regionales y locales ofrece el entorno donde laboran relacionadas con China?
5.	¿Considera que el Centro contribuye al aprovechamiento de las relaciones locales con China?
	No (Pase a sección V).
	Sí, ¿de qué manera?
6.	¿Contribuye el Centro a que los sectores público, privado y académico conozcan dichas oportunidades y se beneficien de ellas?
	Sí
	No
	• **RELACIONES CON ACTORES EXTERNOS**
1.	¿Considera que el liderazgo del Centro promueve la relación de este con los sectores público y privado?
	Sí
	No, ¿por qué?

2.	¿Qué tan prioritario es para el Centro establecer este tipo de relaciones?
	Poco importante
	Importante
	Muy importante
3.	¿Tiene el Centro políticas enfocadas a promover dichas relaciones?
	Sí
	No
4.	¿El Centro ha establecido proyectos conjuntos con la industria o el sector gubernamental?
	Sí
	No
5.	¿Han finalizado dichos proyectos?
	Sí
	No
6.	¿Qué tan eficientes y funcionales considera que han sido?
7.	¿Cómo colaboran para que los sectores público y privado enfrenten las barreras culturales, lingüísticas y la dificultad para hacer negocios con China?
8.	¿El conocimiento que generan es atractivo para las empresas y gobiernos donde operan?
9.	¿Realizan reuniones con dichos sectores para dar a conocer sus actividades y servicios, así como pata colaborar con ellos?
10.	¿Los sectores público y privado conocen y apoyan sus actividades y financian proyectos?
11.	¿Qué les impide relacionarse más con los sectores mencionados y realizar proyectos conjuntos?