

# Diagnóstico, estrategias e innovación empresarial: enfoques multidisciplinares



# **Diagnóstico, estrategias e innovación empresarial: enfoques multidisciplinarios**

## **Compiladores**

Ph. D. (C) Carlos Augusto Arboleda Jaramillo

Ph. D. (C) Francisco Javier Arias Vargas

Mg. Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez

## **Editor**

Mg. Jovany Arley Sepúlveda Aguirre

Director editorial y de publicaciones

Corporación Universitaria Americana

Sede Medellín

2020

658.47  
C822

Corporación Universitaria Americana. (2020). Diagnóstico, estrategias e innovación empresarial: enfoques multidisciplinares. Compiladores: Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Francisco Javier Arias Vargas y Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez. Medellín: Sello Editorial Universitario Americana

375 Páginas: 16X23 cm.  
ISBN: 978-958-5512-91-7

1. *Marketing* digital, 2. Estrategia empresarial, 3. Innovación y tecnología

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA-CO /SPA/RDA  
SCDD 22 / CUTTER - SANBORN

---

Corporación Universitaria Americana©  
Sello Editorial Universitario Americana©  
ISBN: 978-958-5512-91-7

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA

Presidente  
JAIME ENRIQUE MUÑOZ

Rectoría nacional  
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ

Rector - Sede Medellín  
ALBERT CORREDOR GÓMEZ

Vicerrector Académico - Sede Medellín  
ARTURO ARENAS FERNÁNDEZ

Vicerrector de investigación - Sede Medellín  
LUIS FERNANDO GARCÉS GIRALDO

Director de Publicaciones - Sede Medellín  
JOVANY SEPÚLVEDA AGUIRRE

Sello Editorial Coruniamericana  
editorialmed@americana.edu.co

Diagramación  
EDUARDO A. MURILLO PALACIO

Carátula  
LUISA FERNANDA ROJAS ARANGO

Corrección de texto  
INFOLIO. CORRECCIÓN DE TEXTOS

1.ª edición: agosto de 2020

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Universitario Americana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana.

## CONTENIDO

Prólogo | 10 |

Introducción | 11 |

Capítulo 1 | 14 |

### **El *marketing* digital en las pymes de Medellín**

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Jovany Arley Sepúlveda Aguirre, Francisco Javier Arias Vargas, Ana Lucía Zuleta García y Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez

Capítulo 2 | 30 |

### **Los estudios de caso como práctica pedagógica para formación en competencias empresariales**

Francisco Javier Arias Vargas, Luis Fernando Garcés Giraldo, Jorge Hernán Betancourt Cadavid, Jovany Arley Sepúlveda Aguirre, Carlos Augusto Arboleda Jaramillo

Capítulo 3 | 50 |

### **Estrategias de mejora aplicadas a pymes en la ciudad de Medellín para facilitar su acceso a créditos corporativos**

María Isabel Moreno Sánchez, Elkin Olaguer Pérez Sánchez, Carlos Augusto Arboleda Jaramillo

## Capítulo 4 | 68 |

### **Cambios en los puestos de trabajo en las empresas a partir de la cuarta revolución industrial**

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Santiago Restrepo Restrepo, Víctor Hugo Galeano Monsalve, Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez, Diego Correa Correa

## Capítulo 5 | 79 |

### **Diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social en Ciudad de Panamá**

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Luis Fernando Murillo Giraldo, Érika Jaillier Castrillón, Carlos Mario Correa Cadavid, Giovanna Alexandra Osorio Castaño

## Capítulo 6 | 98 |

### **Enfoque metodológico en los estudios de responsabilidad social empresarial**

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Diana María Lopera Montoya, Frank Hugo Pérez Tangarife, David Fernando Correa Agudelo, Johan Santiago Arboleda Quiceno

## Capítulo 7 | 110 |

### **Fundamentos para el control interno tributario en las organizaciones colombianas**

Jorge Armando Muñoz-Ruiz, Rubén Darío Raga, José Alexander Velásquez Ochoa, Néstor Enrique Amarís López

## Capítulo 8 | 127 |

### **Estudio bibliométrico de modelos de gestión de conocimiento en instituciones de educación superior**

Cristina Ocampo Osorio, Jhoany Alejandro Valencia Arias,  
Lina María Moreno Muñoz, María Camila Bermeo Giraldo

## Capítulo 9 | 140 |

### **Acuerdos de paz suscritos en Centroamérica: reflexiones para Colombia frente a los procesos de construcción de paz**

Lemy Bran Piedrahíta, Lucía Palacios Moya, Alejandro  
Valencia Arias, Sandra Liliana Chavarría Zapata, Sergio  
Gómez Molina

## Capítulo 10 | 164 |

### **Diagnóstico de la cultura de innovación en una empresa del sector de alimentos: caso de estudio**

Audin Suárez Pérez

## Capítulo 11 | 224 |

### **La economía de micro, pequeñas y medianas empresas en tiempos del Covid 19**

Uvenny Quirama Estrada y Jovany Sepúlveda-Aguirre

## Capítulo 12 | 240 |

### **Desempeño y sostenibilidad corporativa de las fincas: un análisis comparado entre Colombia y Brasil**

Jairo Humberto Guarín Echeverri

## Capítulo 13 | 265 |

### **Tecnologías 4.0 al servicio de la logística en la pospandemia**

Ana Cristina Zúñiga Zapata

## Capítulo 14 | 277 |

### **Capacitación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones de salud. Medellín, Colombia**

Gladys Irene Arboleda Posada y

Jairo León Cardona Jiménez

## Capítulo 15 | 290 |

### **Avance del proceso y grado de compromiso en la implementación de las NIIF para pymes, en las IPS de cuarto nivel en la ciudad de Montería**

Alexander Bravo Yepes, Merjoury Ballesteros Herrera, María Mónica Torres Lance, Jhennys Paola Becerra Ossa, María José Yepes Benítez, Álex Júnior Madera Soto

## Capítulo 16 | 318 |

### **Incidencia del sector inmobiliario en los aspectos administrativos, financieros y contables de las pymes en la ciudad Montería**

Alexander Bravo Yepes, Merjoury Ballesteros Herrera, Eliana María González González, Jhennys Paola Becerra Ossa, Liliana Marcela Díaz Villamil

## Capítulo 17 | 334 |

### **Articulación de atractivos turísticos orientado a la promoción de movilidad académica entrante**

Ledy Gómez-Bayona, Érika Londoño-Montoya, Leidy Carolina Tuberquia Ospina, Juan David Orrego Cardona

## Capítulo 18 | 362 |

### **La innovación social y su importancia en las políticas públicas: caso del diseño participativo de la política pública comunal en el municipio de La Ceja, Antioquia**

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Hernán Alonso Salazar García, Elkin Olaguer Pérez Sánchez, Érika Jaillier Castrillón, Carlos Mario Correa Cadavid

## Prólogo

*La innovación es un campo emergente del management que integra conceptos de estrategia, marketing, tecnología, teoría organizativa e iniciativa emprendedora.*

**Xavier Ferrás.**

***Innovación 6.0: el fin de la estrategia.***

Es un grato placer poner a disposición de la comunidad académica, un libro resultado de investigación de las ciencias económicas, administrativas y contables, en el cual se comparten resultados de investigación básica y aplicada con un enfoque multidisciplinar en las organizaciones públicas y privadas, donde la innovación juega un papel importante para el diseño de nuevas estrategias y definición de nuevos modelos de negocio en temas relacionados con TIC, marketing, pymes, cuarta revolución industrial, responsabilidad social empresarial, contabilidad, gestión del conocimiento, negociación, acuerdos de paz, economía, sostenibilidad, políticas públicas y participación ciudadana.

Y se realiza un reconocimiento especial a la Corporación Universitaria Americana, al proponer alianzas para la difusión de investigaciones en contextos reales y actuales y con la participación de investigadores de diferentes instituciones de educación superior, los cuales, a través de sus reflexiones, contribuyen con un conocimiento para la apropiación social y ayuda a los gerentes en la toma de decisiones.

Sin más preámbulo, se invita al disfrute de un compilado de capítulos resultados de investigación desde diferentes temáticas y para los perfiles que encontramos en toda organización.

## Introducción

El presente libro inicia con el **Capítulo El marketing digital en las pymes de Medellín**, donde aborda el mismo como un factor diferenciador en las empresas y demuestra cómo el uso de herramientas tecnológicas es de gran utilidad para el posicionamiento y sostenibilidad en las organizaciones.

Luego en el **Capítulo 2. Los estudios de caso como práctica pedagógica para formación en competencias empresariales**, se evidencia cómo se han convertido en una herramienta fundamental para la enseñanza gerencial y el desarrollo de habilidades blandas en las empresas.

Seguidamente el **Capítulo 3. Estrategias de mejora aplicadas a pymes en la ciudad de Medellín para facilitar su acceso a créditos corporativos**, propone identificar por medio de un análisis las principales debilidades financieras de dos pymes ubicadas en la ciudad de Medellín, para construir estrategias de mejora que les permitan acceder al crédito.

En el **Capítulo 4. Cambios en los puestos de trabajo en las empresas a partir de la cuarta revolución industrial**, se plantea cómo para algunos será una amenaza, debido a que la automatización reemplazará muchas de las actividades hechas por el hombre, y esto puede afectar de una manera negativa, toda vez que el índice de desempleo puede aumentar significativamente.

Pasando al tema público en el **Capítulo 5. Diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social en Ciudad de Panamá**, detalla los aspectos más importantes que corresponden a la Teoría de la Sistematización y sus principales exponentes aplicado a un caso real en la Ciudad de Panamá.

El **Capítulo 6. Enfoque metodológico en los estudios de Responsabilidad Social Empresarial**, agrega valor debido a la relación directa entre la responsabilidad de las empresas y la aceptación de la misma por los *stakeholders*, y plantea estadísticas del enfoque metodológico utilizado en las investigaciones.

Desde el tema tributario el **Capítulo 7. Fundamentos para el control interno tributario en las organizaciones colombianas**, se ejecuta en el Grupo de Investigación Capital Contable de la Facultad de Ciencias Contables de la

Corporación Universitaria Remington y se fundamenta desde varios postulados teóricos.

En el **Capítulo 8. Estudio bibliométrico de modelos de gestión de conocimiento en Instituciones de Educación Superior**, se propone hacer una revisión de literatura investigando la tendencia en sistemas o modelos de gestión de conocimiento, propuestos e implementados en la educación superior.

Se continúa con el **Capítulo 9. Acuerdos de paz suscritos en Centroamérica: reflexiones para Colombia frente a los procesos de construcción de paz**, donde se realiza una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo, cuyo objetivo consistió en analizar las principales reflexiones que pueden derivarse para los procesos de construcción de paz en Colombia, a partir de los acuerdos de paz suscritos en Centroamérica, tomando como casos de estudio los tratados suscritos en El Salvador y Guatemala.

En el **Capítulo 10. Diagnóstico de la cultura de innovación en una empresa del sector de alimentos: caso de estudio**, se presentan los resultados del diagnóstico de la cultura de innovación de una empresa manufacturera del sector de alimentos, ubicada en la ciudad de Medellín, utilizando el modelo propuesto por Rao y Weintraub.

En materia económica se avanza en el texto con el **Capítulo 11. La economía de micro, pequeñas y medianas empresas en tiempos del Covid 19**, con una metodología tipo correlacional, donde se busca identificar el comportamiento económico de las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de responder a la situación financiera que deban atender dichas organizaciones para contrarrestar las dificultades económicas a causa de la actual crisis.

El **Capítulo 12. Desempeño y sostenibilidad corporativa de las fincas: un análisis comparado entre Colombia y Brasil**, conlleva a explorar qué tipos de indicadores de desempeño en las fincas arrojen mejores resultados y datos que exploren la sostenibilidad económica de productos agrícolas en la búsqueda de la certificación, como es el caso de Fair Trade/orgánicos y Rainforest Alliance Certificados, entre otros.

En el **Capítulo 13. Tecnologías 4.0 al servicio de la logística en la pospandemia**, se revisó documentalmente en algunos trabajos el impacto de las tecnologías 4.0 en la logística pospandemia.

Pasando al **Capítulo 14. Capacitación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones de salud. Medellín, Colombia**, se evidencia la ejecución mediante la aplicación de encuestas en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia y la población fue el personal que laboraba en las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) de alta y mediana complejidad. El total de la muestra fue de 224 empleados.

El **Capítulo 15. Avance del proceso y grado de compromiso en la implementación de las NIIF para pymes, en las IPS de cuarto nivel en la ciudad de Montería**, se enmarcó dentro del corte cuantitativo-descriptivo y se refiere al estado actual del proceso de implementación de las NIIF para pymes, en las IPS de cuarto nivel de complejidad en la ciudad de Montería.

Se continúa con el **Capítulo 16. Incidencia del sector inmobiliario en los aspectos administrativos, financieros y contables de las pymes en la ciudad Montería**, el cual tiene como objetivo central realizar un estudio descriptivo de la incidencia que ha tenido el sector inmobiliario en los aspectos económicos, administrativos, contables y financieros, desde el entorno empresarial que han venido desarrollando las pymes inmobiliarias de la ciudad de Montería, y todo su auge dentro del desarrollo urbanístico a la capital ganadera.

El **Capítulo 17. Articulación de atractivos turísticos orientado a la promoción de movilidad académica entrante**, tiene como objetivo diseñar un producto turístico para la Universidad de San Buenaventura, que promueva la movilidad académica entrante, articulando las fortalezas turísticas y los recursos de la ciudad y de las universidades acreditadas del Área Metropolitana de Medellín.

Finalizamos este texto con una investigación aplicada de la que se derivó una regulación y se puede consultar en el **Capítulo 18. La innovación social y su importancia en las políticas públicas: caso del diseño participativo de la política pública comunal en el municipio de La Ceja, Antioquia**, para lo cual se desarrolla una prueba piloto en el municipio de La Ceja, Antioquia, construyendo participativamente la política pública comunal, que permita el fortalecimiento de la participación ciudadana y el empoderamiento de los líderes comunales.

**Mg. Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez**

## Capítulo 1

# El *marketing* digital en las pymes de Medellín

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>1</sup>, Jovany Arley Sepúlveda Aguirre<sup>2</sup>, Francisco Javier Arias Vargas<sup>3</sup>, Ana Lucía Zuleta García<sup>4</sup> y Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez<sup>5</sup>

### Resumen

Este trabajo de investigación se hace con el fin de identificar el impacto que ha tenido el marketing digital en las pymes de Medellín con respecto a las empresas que no implementan en su estrategia de comercialización este método de mercadeo. Mediante tablas de comparación aplicadas a un pequeño grupo de empresas, se intenta determinar si la utilización del marketing digital las beneficia, creando así relaciones más estrechas con los clientes y produciendo en estos un alto grado de crecimiento y reconocimiento cuando compran e interactúan con estos medios sociales, generando así ganancias y rentabilidad. El marketing digital es un factor diferenciador en las empresas pymes de Medellín, ya que se puede evidenciar que las empresas que lo implementan y usan constantemente aumentan sus ingresos a medida que publican fotos, hacen promociones y comparten los precios de sus productos y servicios, lo cual genera que los clientes comiencen a seguir sus páginas y redes sociales para adquirirlos. Por eso, es muy importante que las pymes comiencen a utilizar el marketing digital, dado que muchas personas se están interesando más por comprar en medios sociales que ir directamente a los espacios físicos.

1 Administrador, especialista en Gerencia, especialista en Gerencia de Proyectos, magíster en Ciencias Administrativas y doctorando en Administración. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboleda@americana.edu.co.

2 Magíster de Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico Metropolitano. Docente investigador e integrante del grupo de investigación AGLAIA en la Corporación Universitaria Americana. Correo: jasepulveda@americana.edu.co.

3 Investigador. Corporación Universitaria Americana. Grupo de Investigación GISELA. Director de la Red Internacional de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (RDE GCE). Correo: fjarías@americana.edu.co.

4 Administración de Empresas, tercer semestre, JICA, Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Corporación Universitaria Americana. Correo: aluciazuleta2001@gmail.com.

5 Contador Público. Maestría en Administración por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México. Estudiante de Doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Metropolitana, México. Investigador de tiempo completo de la Corporación Universitaria Americana, sede Medellín. Correo: mecheverri@americana.edu.co.

**Palabras clave:** *marketing* digital, mercadeo, pymes, redes sociales, TIC.

## Introducción

Las redes sociales han hecho que las personas cambien la forma de comunicarse entre ellas a través del internet.

Las TIC han permitido transformar y mejorar la manera en la que se gestionan cada uno de los recursos en las empresas, además se han convertido en un importante elemento para el desarrollo empresarial, permitiéndole a estas acelerar sus procesos junto con el progreso en la mejora de la comunicación que establecen con su entorno (Sánchez, Coello, Manosalvas y Miranda, 2019).

La necesidad de tener un mejor desarrollo organizacional ha llevado a los empresarios a repensar sus negocios y muchos de sus aspectos para enfrentar la competencia y sostenerse en el mercado; por eso, han tenido que incrementar sus intereses por los clientes en el ámbito digital, encargando a las personas del área de mercadeo el desarrollo y la apuesta por la herramienta de marketing digital para poderlo implementar en las empresas.

Según Kannan y Li (citados en Londoño, Mora y Valencia, 2018, p. 169), muchos sectores están comenzando a emplear la tecnología digital en sus actividades de mercadeo, porque con este mecanismo pueden difundir y hacer publicidad a sus productos y servicios a través del internet, permitiendo una relación más ágil y estrecha con sus clientes.

La tecnología también ha cambiado a la sociedad en todos los ámbitos, creando así comunidades virtuales que se mueven por los mismos intereses y comparten los mismos gustos; con respecto a esto, el entorno digital ha permitido la entrada libre de cualquier empresa generando competencia con otras, intentando llamar la atención de las personas que pertenecen a estas comunidades para construir relaciones y lograr vender para obtener ganancias.

El internet ayuda a que la información de los productos y su publicidad pueda llegar a diferentes partes del mundo por un bajo costo, permitiendo que muchas empresas escojan estos medios para tener más ventas y poder acceder

a más personas sin tener un lugar físico para exhibirlos, logrando así que el comercio mejore y la economía mundial tenga mayores beneficios (Londoño *et al.*, 2018).

El *marketing* digital ha sido la mejor estrategia para las organizaciones porque ha permitido que se den cambios ya que reúne la productividad y la competitividad. Esta estrategia “se refiere a la capacidad de desarrollar nuevos medios de producción y de promoción; también, a los métodos de la organización para llegar a su público: consumidores o compradores y seguidores” (Rivera, Medina y Finol, 2017, p. 4).

El propósito de esta investigación mixta secuencial comparativa fue conocer el impacto y la importancia que tiene el marketing digital como factor diferenciador en las pymes de Medellín. Para la rama cualitativa se busca entender por medio de la exploración por qué esta estrategia es efectiva para este tipo de empresas, por qué provoca un alto grado de crecimiento y el reconocimiento a nivel del mercado y por qué sus ingresos y utilidades llegan a ser tan altos cada período de tiempo, mediante la observación y un análisis profundo de empresas de cualquier sector menos el de la salud y finanzas. Para la vertiente cuantitativa se pretendió determinar la influencia de ciertas variables (ingresos, comportamiento de los consumidores, segmentación de clientes) sobre la satisfacción de los clientes por medio de esta estrategia de comercialización, a través de la aplicación de un instrumento estandarizado. También se realizó un análisis comparativo de las empresas pymes en Medellín que utilizan el marketing digital en su organización con respecto a otras que no implementan esta estrategia en cuanto a sus utilidades y crecimiento de clientes. El estudio se llevó a cabo en tres pymes de Medellín. El alcance de la exploración fue de tipo exploratorio, comparativo y descriptivo.

Esta investigación se justifica por la mejora que pueden tener las empresas pymes al incluir en sus procesos el *marketing* digital, el cual hará que se diferencien de las demás por su crecimiento, reconocimiento e incremento de utilidades de estas, generando así un gran posicionamiento en el mercado.

Por eso vale la pena hacerse la siguiente pregunta: ¿por qué es importante el *marketing* digital como factor diferenciador en las pymes de Medellín?

## Marco teórico

### Internet, las redes sociales y el *marketing*

La revolución digital ha sido uno de los mayores cambios a nivel global y ha impactado todas las actividades de nuestra sociedad. Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) provocaron el nacimiento de una nueva revolución tecnológica dando paso al internet.

Internet está proporcionando grandes ventajas a las empresas, entre estas la globalización y la internacionalización; además ha permitido que las personas puedan comunicarse entre ellas a través de redes sociales como: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, entre otras, las cuales también les ha de servir para interactuar con empresas. Según afirman Rayport y Sviokla (como se cita en Quiroga, Murcia y Ramírez, 2016, p. 123) el internet es un espacio virtual denominado *marketspace* (espacio virtual de mercado), según mencionan Mathews, Bianchi, Perks, Healy y Wickramasekera (citados en Quiroga *et al.*, 2016, p. 123) que permite a los negocios caminos rápidos de flujos de información que desarrollen transacciones de forma virtual, con muchas oportunidades tanto para compradores (clientes y consumidores) como para las empresas.

Con el tiempo, se da la creación de las redes sociales, las cuales han facilitado más la interacción entre el cliente y la empresa. Las empresas, según lo mencionan Harris y Rae (como se cita en Uribe, Rialp y Llonch, 2013) al ver el actual crecimiento de uso y actividad en las redes sociales, comenzaron a implementarlas en sus estrategias de mercadeo, ya que su uso es de bajo costo; por eso, son utilizadas para la mejora de la marca, la difusión de sus productos, para comunicarse y medir la relación que tienen con los clientes, entre otros factores.

La American Marketing Association define el *marketing* como aquella actividad, empresas y procesos que son utilizados para la creación, comunicación, entrega e intercambio de productos a los clientes y a la sociedad (Kerin y Hartley, 2018). Mientras que Philip Kotler (padre del *marketing*) y Gary Armstrong, definen el *marketing* como un proceso social, por medio del que las personas y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. Implica la generación de

relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes (Kotler y Armstrong, 2017).

El *marketing* no es solamente la publicidad o venta personal, también es la manera en la cual la empresa ve la importancia de generar mejores bienes y servicios auténticos, con más valor agregado para que los clientes o consumidores los elijan por encima de las otras empresas. El *marketing* digital busca identificar en las organizaciones las necesidades de sus clientes potenciales y satisfacerlas de la mejor manera; asimismo, proporciona la construcción sistemática de una base de datos de sus clientes en donde se estará analizando el comportamiento de estos.

### **Marketing digital y las pymes**

“El rápido crecimiento y expansión global de Internet, ha ido acompañado de un importante crecimiento de las ventas virtuales electrónicas” (Kung, Monroe y Cox 2002, p. 274).

El inicio de la interacción digital del cliente y la empresa se da desde el momento en el que las organizaciones crean una página web, la cual contiene la información básica: razón social, dirección, NIT, teléfono, entre otros; además de la información de la razón de ser de las empresas, como misión, visión, políticas, valores, hasta llegar a la información de sus productos y sus puntos de venta. Los encargados de hacer estas páginas web son los empleados que pertenecen al área de Mercadeo, la cual es la encargada de toda la publicidad.

Con la creación de las redes sociales se abre un camino muy grande para las empresas, se da una nueva estrategia de mercadeo llamada marketing digital, la cual es un método que busca involucrar a clientes y prospectos en canales digitales, incluidos los móviles, donde cada vez más buscan información. “El *marketing* digital es una herramienta de uso difuso, que no ha sido privilegio solo de las grandes empresas o de estructura llamativa. Incluso los empresarios individuales pueden obtener beneficios de la práctica, apoyados en estrategias coherentes” (Melo y Romero, 2016, p. 3) una realidad emergente. Problemas tales como dificultades en recursos humanos y rendimiento bajo, son frecuentes en las experiencias digitales de las PME. Este artículo pretende abordar las directrices y asociaciones generales del uso de marketing

gital para las PME, con el fin de subsidiar el trabajo del gestor en marketing. Para ello, realizamos un estudio de literatura que, como resultado, presentó el papel fundamental de las PME en la economía del país y sus problemas recurrentes de bajo profesionalismo y recursos limitados. El ingreso en la vida digital resultó una replicación del escenario real de actividad, reproduciendo las mismas situaciones problemáticas. Para mejores resultados, la cultura y el aprendizaje organizacional necesitan ser procesado por el gestor como parte del proyecto de marketing digital, para lograr la preparación interna suficiente para el buen resultado de la propuesta. Se concluyó que las mayores dificultades de las PME en la entrada a la vida digital son el bajo acompañamiento y apoyo profesional, que se presenta como resultado, problemas de adaptación y desacuerdo entre el perfil de las empresas y los usuarios y soluciones adoptadas o baja continuidad y uso de estrategias digitales, inferior a su potencial de bajo costo y alto retorno, cuando bien desarrolladas.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing. Internet. Pequeñas y Medianas Empresas.” - container-title:”Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana”,” page:”16”,”title:”Marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PME. Esta estrategia es un espacio electrónico de interacciones constantes entre los clientes y los vendedores y es un lugar de mercado que ofrece oportunidades tanto a los compradores como a las empresas; el *marketing* digital permite generar ganancias, diseñar, desarrollar e implementar las mejores estrategias de precios y de diferenciación de los productos y servicios.

El uso de esta estrategia ha permitido que las empresas tomen decisiones con respecto a los precios de sus productos, ya que las personas no se están interesando tanto en ir a tiendas físicas, sino que están optando por comprar sus productos de forma digital, porque ahorran tiempo y no tienen que desplazarse hasta esos sitios de venta. Por otro lado, según Kung, Monroe y Cox (como se cita en Quiroga *et al.*, 2016, p. 125):

Algunas empresas convencidas de la teoría que Internet lideraría una posible competencia perfecta de precios redujeron sus precios más allá de los límites de rentabilidad y fracasaron. Aunque el conocimiento empírico y las evidencias de diferentes estudios mostraron otra realidad, la cual revelaba que los precios de los productos y servicios en el internet no son tan bajos como los precios de los mercados tradicionales.

En el ámbito digital hay gran variedad de empresas y los clientes constantemente buscan sus productos en estas plataformas; por eso, muchos de ellos buscan en varias páginas los productos con sus respectivos precios para comparar y mirar cuál es la compra que más les conviene. Algunas de estas empresas en las cuales los clientes compran son las pymes.

Señalan acertadamente Ueki, Tsuji y Cárcamo (como se cita en Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012, p. 1632) que la definición de pyme no se ha establecido internacionalmente, pero se sabe que su clasificación se basa en el número de empleados y las ventas que posean, lo que origina varios agrupamientos de micro, pequeñas y medianas empresas. “Una pyme es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (Cardozo *et al.*, 2012, p. 1632).

### **Marketing digital y las pymes en Colombia**

Las pymes representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, que son cerca de 1,6 millones de unidades empresariales; la mayoría de estas empresas le están apostando al marketing digital, ya que les permite que sus negocios se vayan haciendo más conocidos y generen más ganancias. Son pocas las empresas que en su organización no cuentan con un plan de *marketing* digital.

En las pymes de Colombia “el internet es una como una atractiva forma de promover productos y servicios, ya que tiene bajo costo y, en ella, importa mucho más la calidad de las ideas practicadas y su innovación que su valor” (Melo y Romero, 2016, p. 8) una realidad emergente. Problemas tales como dificultades en recursos humanos y rendimiento bajo, son frecuentes en las experiencias digitales de las PME. Este artículo pretende abordar las directrices y asociaciones generales del uso de marketing digital para las PME, con el fin de subsidiar el trabajo del gestor en marketing. Para ello, realizamos un estudio de literatura que, como resultado, presentó el papel fundamental de las PME en la economía del país y sus problemas recurrentes de bajo profesionalismo y recursos limitados. El ingreso en la vida digital resultó una replicación del escenario real de actividad, reproduciendo las mismas situaciones problemáticas. Para mejores resultados, la cultura y el aprendizaje

organizacional necesitan ser procesado por el gestor como parte del proyecto de marketing digital, para lograr la preparación interna suficiente para el buen resultado de la propuesta. Se concluyó que las mayores dificultades de las PME en la entrada a la vida digital son el bajo acompañamiento y apoyo profesional, que se presenta como resultado, problemas de adaptación y desacuerdo entre el perfil de las empresas y los usuarios y soluciones adoptadas o baja continuidad y uso de estrategias digitales, inferior a su potencial de bajo costo y alto retorno, cuando bien desarrolladas.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing. Internet. Pequeñas y Medianas Empresas.”container-title”:”Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana”,”page”:”16”,”title”:”Marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PME).

Como los costos son más bajos y la posibilidad de comunicación y aprovechamiento es grande, el internet suministra a las pymes una excelente oportunidad para resaltar sus ventajas competitivas. En los últimos diez años las empresas han estado implementando en sus organizaciones los medios digitales para estar pendientes de la vida digital de sus usuarios, para saber qué productos buscan y qué productos y servicios pueden ofrecerles.

El *marketing* digital posibilita a este tipo de empresas tener una mejor planificación, además, ofrece mucha información de sus usuarios permitiendo, con las herramientas adecuadas, saber cuáles son las proyecciones que tienen estos de los precios (Melo y Romero, 2016) una realidad emergente. Problemas tales como dificultades en recursos humanos y rendimiento bajo, son frecuentes en las experiencias digitales de las PME. Este artículo pretende abordar las directrices y asociaciones generales del uso de marketing digital para las PME, con el fin de subsidiar el trabajo del gestor en marketing. Para ello, realizamos un estudio de literatura que, como resultado, presentó el papel fundamental de las PME en la economía del país y sus problemas recurrentes de bajo profesionalismo y recursos limitados. El ingreso en la vida digital resultó una replicación del escenario real de actividad, reproduciendo las mismas situaciones problemáticas. Para mejores resultados, la cultura y el aprendizaje organizacional necesitan ser procesado por el gestor como parte del proyecto de marketing digital, para lograr la preparación interna suficiente para el buen resultado de la propuesta. Se concluyó que las mayores dificultades de las PME en la entrada a la vida digital son el bajo acompañamiento y apoyo profesional, que se presenta como resultado, problemas de adaptación y desacuerdo entre el perfil de las empresas y los usuarios y soluciones adoptadas

o baja continuidad y uso de estrategias digitales, inferior a su potencial de bajo costo y alto retorno, cuando bien desarrolladas.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing. Internet. Pequeñas y Medianas Empresas.

**Revisita Observatorio de la Economía Latinoamericana**, page: 16

**Marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PME. Además, permite que sepan cuáles son sus opiniones con respecto a los productos y el servicio que prestaron.**

La implementación del *marketing* digital en las pymes se debe de evaluar, por eso se necesita construir una estrategia entre el cliente y la empresa; para llevar a cabo este proceso es necesario que se haga como un aprendizaje organizacional que les permita mejorar y obtener mejores resultados. Para poder que se haga pronto, se tiene que tener en cuenta el capital humano que posee la empresa, sus recursos financieros y la condición de responsabilidad y compromiso de los decisores acerca de la implementación de este método de mercadeo (Melo y Romero, 2016) una realidad emergente. Problemas tales como dificultades en recursos humanos y rendimiento bajo, son frecuentes en las experiencias digitales de las PME. Este artículo pretende abordar las directrices y asociaciones generales del uso de marketing digital para las PME, con el fin de subsidiar el trabajo del gestor en marketing. Para ello, realizamos un estudio de literatura que, como resultado, presentó el papel fundamental de las PME en la economía del país y sus problemas recurrentes de bajo profesionalismo y recursos limitados. El ingreso en la vida digital resultó una replicación del escenario real de actividad, reproduciendo las mismas situaciones problemáticas. Para mejores resultados, la cultura y el aprendizaje organizacional necesitan ser procesado por el gestor como parte del proyecto de marketing digital, para lograr la preparación interna suficiente para el buen resultado de la propuesta. Se concluyó que las mayores dificultades de las PME en la entrada a la vida digital son el bajo acompañamiento y apoyo profesional, que se presenta como resultado, problemas de adaptación y desacuerdo entre el perfil de las empresas y los usuarios y soluciones adoptadas o baja continuidad y uso de estrategias digitales, inferior a su potencial de bajo costo y alto retorno, cuando bien desarrolladas.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing. Internet. Pequeñas y Medianas Empresas.

**Revisita Observatorio de la Economía Latinoamericana**, page: 16

**Marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PME.**

## Metodología

El enfoque de esta investigación es mixto, secuencial comparativo, por el análisis de las cualidades y cantidades obtenidos en cada fase. El método utilizado fue el de la revisión bibliográfica y numérica. En la primera fase del trabajo se hace una investigación documental, centrado en el uso de bases de datos bibliográficos y de revistas digitales de páginas como Ebooks McGraw-Hill, Alfaomega Cloud, Ebsco y E-Libro, luego se hizo la revisión de los artículos de revista y de los libros, de los cuales se sacaron ideas para redactar el marco teórico y la introducción y se hicieron los comentarios con respecto a esos.

A su vez, se hace una investigación de tres empresas pymes de Medellín que aunque no producen el mismo producto están encaminadas en la misma industria, en las cuales los empresarios dieron información del manejo del *marketing* digital en sus empresas; para ser elegibles, las empresas de los encuestados debían haber utilizado al menos una red social como herramienta de *marketing* en su estrategia; con respecto a la información recolectada se realiza una tabla comparativa en donde se puede apreciar los ingresos de cada una de las empresas, la cantidad de clientes que poseen y sus productos estrellas. La comparación se hace con una empresa que desde sus inicios implementó el *marketing* digital, con otra que hace poco comenzó a implementarlo y con otra que no hace uso de esa estrategia. Por último, se copian los resultados obtenidos y se da una conclusión.

## Desarrollo

La mejora de las relaciones de la empresa con los clientes se ha generado por la combinación de redes de comunicación digitales con bases de datos que contienen la información de cada uno de esos clientes.

La implementación del *marketing* digital en las empresas ha facilitado la personalización de estrategias de precios por parte de estas mediante la segmentación del mercado en diferentes categorías y de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Las organizaciones han tenido que hacer cambios empresariales, entre ellos se encuentran la creación de una mejor infraestructura tecnológica y la mejora de habilidades y competencias gerenciales y de las personas que laboran dentro de la empresa, teniendo en cuenta estrategias de marketing electrónico que ayuden a fidelizar a los clientes, teniendo su información en bases de datos (Quiroga *et al.*, 2016).

Para esta investigación se utilizaron tres pymes de la ciudad de Medellín que tuvieran al menos una red social en su plan de marketing digital: Di Caffé S.A., Delicerros S. A. y Pollos Alex, de las cuales se hará una comparación del uso del *marketing* digital en cada una.

### **Di Caffé S. A.**

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de café y repostería para la satisfacción y beneficio de personas ocupadas. Esta empresa hace poco comenzó a utilizar en su plan de mercadeo el marketing digital, la razón por la cual comenzó a utilizarla fue por un proyecto que hicieron unas estudiantes con la pyme. Antes, la publicidad de esa empresa se basaba en los eventos a los que asistía la dueña, la cual solo poseía redes sociales y página para los banquetes que ella realizaba pero no para su empresa; en los eventos a los que asistía, las personas quedaban maravilladas con el sabor de los productos, así que ella mencionaba a Di Caffé para que las interesadas llamaran o fueran directamente a comprarlos; otra razón por la cual la empresa no contaba con redes sociales era porque la dueña no quería que su negocio se expandiera, sino que fuera pequeño y no generara tantas ventas.

La empresa desde que comenzó a implementar esta estrategia, sus ventas y números de clientes han aumentado, sus productos estrella no se ven solamente en los eventos a los que asiste la dueña, sino que ya se están vendiendo directamente desde la empresa, ya Di Caffé se está haciendo más conocido. Sus ventas han crecido un 15 % con respecto al año anterior y sus clientes pasaron de ser médicos, alumnos y profesores, a ser nuevos empresarios y personas del común y de otros cargos.

## **Delicerros S. A.**

Es una pyme dedicada a la venta de comida rápida ubicada en el barrio Buenos Aires, lleva un año en el mercado y desde el inicio de esta empresa se ha utilizado el *marketing* digital en su organización; aunque se está haciendo poco a poco conocida, cuenta con un buen número de clientes que prefieren ir a este lugar que ir a otro por el sabor de las comidas y por los precios.

A pesar de que los negocios de comidas rápidas en la ciudad de Medellín son muchos, Delicerros ha demostrado ser una pyme que tiene demasiadas preferencias con respecto a otros establecimientos del barrio Buenos Aires, por estar ubicados en un buen sector y por su velocidad y eficiencia en el servicio.

## **Pollos Alex**

Es una pyme dedicada a la venta de pollo asado, lleva varios años en el mercado, pero a pesar de llevar tanto tiempo es poco conocida, ya que su dueño no le hace publicidad, cuenta con una sola red social, la cual no brinda información de la empresa, ni de los productos y no tiene seguidores.

El dueño de esta pyme cuando la creó y se posicionó en el mercado como una de las mejores empresas de venta de pollo asado, se olvidó de lo más importante, la publicidad de su empresa ya que esta es la que le brinda reconocimiento y un aumento de sus utilidades y clientes. Cuando creó su cuenta en redes sociales para la promoción de sus productos no la estuvo actualizando, ni daba a conocer el valor de sus productos, lo cual fue una gran falla por parte del empresario que provocó la disminución de sus ingresos y pérdida de clientes.

Al tiempo en el que Pollos Alex se hizo conocida, no se volvió a hacer publicidad de la empresa, no se volvió a tener en cuenta su plan de marketing, la razón por la cual aún es algo conocida es por el medio de voz a voz de sus clientes.

A continuación, la tabla 1 ofrece una comparación entre las tres pymes, donde se muestran los tipos de clientes que tienen las empresas, los ingresos y utilidades y el producto estrella, o sea, el que más venden.

**Tabla 1.** Información comparativa entre cada empresa antes de utilizar el *marketing* digital

Empresa	Clientes	Ingresos y utilidades	Producto estrella
Di Caffé	Médicos, estudiantes, profesores y personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. Ingresan a la página por día 35 clientes.	El año anterior sus ventas fueron en promedio de \$16.800.420	Tortas de chocolate y los cupcakes.
Delicerros	Todo tipo de personas, menos los niños de un año. Ingresan a la página por día treinta clientes.	El promedio de sus ingresos ha sido de \$15.600.000	Salchipapas.
Pollos Alex	Todo tipo de personas, menos los niños de 1 año.	El promedio de sus ingresos ha sido \$13.752.248	Pollo apanado.

**Fuente:** elaboración propia.

**Nota:** cada una de las empresas ha tenido buenos ingresos sin usar aún el *marketing* digital.

## Resultados

Se hizo un análisis de cada una de las empresas, en donde se demuestra que el uso del *marketing* digital sí influye en las ganancias de las empresas, provocando que estas lleguen a tomar mejores decisiones para seguir creciendo, posicionar la marca y ser más conocidas.

El uso de la estrategia de *marketing* digital es más influyente en la empresa Delicerros por su actividad de *marketing* en redes sociales, por tener un gran número de clientes y contar con un buen presupuesto para esta estrategia de *marketing*. Di Caffé tiene una intensidad media en redes sociales y en el *marketing* digital; posee gran parte de seguidores y clientes en el medio digital, ha destinado parte de sus ingresos para seguir con la publicidad de su establecimiento. Por otra parte, Pollos Alex tiene una intensidad demasiado baja en redes sociales, lo cual ha hecho que vaya perdiendo poco a poco el reconocimiento y sus clientes opten por irse a otros establecimientos, esta empresa no tiene una estrategia ni presupuesto para mercadeo ni para *marketing* digital. Los clientes prefieren otros establecimientos y la razón por la cual se da esto es porque analizando la cantidad de clientes que posee y la disminución de estos, se ha encontrado que otra de las falencias de Pollos Alex es que no innova en los productos que vende, por lo tanto, los clientes prefieren ir a los lugares en donde les ofrecen un mayor valor agregado.

El *marketing* digital es un factor diferenciador en las empresas pymes de Medellín, ya que se puede evidenciar que las empresas que lo implementan y están constantemente haciendo uso de este aumentan sus ingresos, a medida que suben fotos de sus productos, hacen promociones y comparten los precios de estos, los clientes comienzan a seguir sus páginas y redes sociales para comprar sus productos. Por eso es muy importante que las pymes comiencen a utilizar el marketing digital, ya que muchas personas se están interesando más por comprar en medios sociales que ir directamente a los espacios físicos.

**Tabla 2.** Información comparativa entre cada empresa después de utilizar el marketing digital

Empresas	Clientes	Ingresos y utilidades	Producto estrella
Di Caffé	Sus nuevos clientes son empresarios y personas del común.	Este año las ventas en promedio han sido \$19.320.483, aumentaron un 15 % con respecto al año anterior.	Sus productos estrella aparte de ser las tortas de chocolate y los cupcakes, son las tortas de zanahoria y galletas horneadas.
Delicerros	Siguen siendo todo tipo de personas, menos los niños de un año.	El promedio de sus ingresos este año ha sido de \$16.800.000	Su producto estrella sigue siendo las salchipapas.
Pollos Alex	Sus clientes disminuyeron, pero aún siguen siendo todo tipo de personas, menos los niños de un año.	El promedio de sus ingresos ha sido \$11.563.485	Su producto estrella sigue siendo el pollo apanado.

**Fuente:** elaboración propia.

**Nota:** en esta tabla se puede evidenciar la influencia que tuvo el marketing digital sobre cada empresa, la cual provocó fluctuación en las ganancias y en sus clientes.

Según la tabla 2, el *marketing* digital sí es un factor diferenciador de las pymes, ya que la empresa Di Caffé ha aumentado sus ventas, tiene más clientes y está produciendo más, todo gracias a esta estrategia, la cual la ha llevado a lograr posicionarse en el mercado y ser una de las preferidas de los clientes a la hora de comprar productos de repostería, y no solo eso, esta empresa ya es competencia de otras dedicadas a la venta de los mismos productos y del conocido Tostao. Delicerros cuenta con muchos clientes, los cuales van a esta empresa por lo que ven en la página y redes sociales; sus ventas han aumentado, razón por la cual han pensado en seguir innovando y mejorando su página para tener más consumidores y seguir creciendo y dándose a conocer en el mercado; además, su producto estrella aún sigue siendo las salchipapas.

Pollos Alex sin utilizar el marketing digital ha hecho que su empresa poco a poco vaya teniendo menos ingresos, está generando pérdidas, esta es una de las razones por las cuales debe de implementarse el *marketing* digital, para poder seguir permaneciendo en el mercado, para ganarle a la competencia y obtener buenas ganancias.

## Conclusiones

Del estudio se deduce que algunos atributos de compra por internet han perdurado a través del tiempo, y estos han mostrado ser relevantes y poseer un importante peso en el proceso de decisión de la compra, por parte de los compradores por internet.

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación permiten la mejora de las organizaciones, haciéndolas más innovadoras y competitivas ya que al utilizarlas pueden identificar las necesidades de sus clientes y buscar la mejor manera de suplirlas adecuadamente. También posibilita la automatización de sus procesos tanto internos como externos y la creación de nuevas estrategias que estén apoyadas en herramientas de *marketing* digital.

El *marketing* es una estrategia de comercialización de productos y servicios, que sirve para analizar cuál es la mejor manera de hacerlos llegar a los clientes y entiende la relación que se da para persuadirlos, cautivarlos y lograr así el posicionamiento de la marca.

El *marketing* digital sirve para todas las empresas en especial para las pymes, para que se hagan más conocidas, aumenten sus ingresos y sus clientes. Ya no es tan importante para una empresa solo tener una plataforma web, sino que esta debe estar acompañada por las redes sociales, ya que estas les permiten crear relaciones con los clientes, estar pendiente de lo que ellos necesitan y de sus opiniones, para así llegar a tomar decisiones de mejora en sus procesos.

## Referencias

Cardozo, E., Velásquez, Y. y Rodríguez, C. (2012). El concepto y la clasificación de Pyme en América Latina. En *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (pp.1.630-1.641). San José, Costa Rica: IBFR.

- Kerin, R. y Hartley, S. (2018). *Marketing Thirteenth Edition*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kung, M., Monroe, K. y Cox, J. (2002). Pricing on the Internet. *Journal of Product y Brand Management*, 11(5), 274-288.
- Londoño, S., Mora, Y. y Valencia, M. (2018). Modelos estadísticos sobre la eficiencia del marketing digital. *Escuela de Administración de Negocios*, (84), 167-186.
- Melo, A. y Romero, H. (2016). Marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PME). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 32, 1-16.
- Quiroga, D., Murcia, C. y Ramírez, J. (2016). Internet y su potencial en el marketing estratégico de precios: Una aproximación teórica y empírica. *Entramado*, 12(1), 122-135. Recuperado de <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23114>
- Sánchez, J., Coello, M., Manosalvas, J. y Miranda, M. (2019). El marketing digital y su potencial aporte para el posicionamiento de marca. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (6), 1-18. Recuperado de <https://www.eu-med.net/rev/caribe/2019/06/marketing-digital-marca.html>
- Rivera, J., Medina, J. y Finol, D. (2017). Posicionamiento de marca en productos y servicios en el Marketing Digital a través de las redes sociales en línea. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (4), 1-15.
- Uribe, F., Rialp, J. y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de *marketing* en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstractypid=S0120-35922013000200009&lng=en&nrm=isoyt&lng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstractypid=S0120-35922013000200009&lng=en&nrm=isoyt&lng=es)

## Capítulo 2

# Los estudios de caso como práctica pedagógica para formación en competencias empresariales

Francisco Javier Arias Vargas<sup>1</sup>, Luis Fernando Garcés Giraldo<sup>2</sup>, Jorge Hernán Betancourt Cadavid<sup>3</sup>, Jovany Arley Sepúlveda Aguirre<sup>4</sup>, Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>5</sup>

### Resumen

Los estudios de caso se han convertido en una herramienta fundamental para la enseñanza gerencial y el desarrollo de habilidades blandas. Es por ello, que el presente trabajo pretende analizar los estudios de caso como práctica pedagógica en la enseñanza y evaluación en programas que utilizan esta metodología de enseñanza-aprendizaje y para ello se utilizó la técnica de investigación documental y bibliográfica para condensar las diferentes posturas de varios autores al respecto. Finalmente se proponen unos esquemas de estructura y de rúbrica que pudieran ser aplicados en los casos de enseñanza en programas gerenciales.

**Palabras clave:** evaluación, estudios, caso, gerencia.

### Introducción

Las evoluciones pedagógicas que se deben dar en línea con los cambios en el tiempo plantean una serie de retos de aprendizaje que buscan que los estudiantes cada vez se integren y se sumerjan en el conocimiento; buscando que

1 Investigador. Corporación Universitaria Americana. Grupo de Investigación GISELA. Director de la Red Internacional de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (RDE GCE). Correo: fjarrias@americana.edu.co

2 Ph. D. Corporación Universitaria Americana, Vicerrector de investigación. Correo: lgarces@americana.edu.co

3 Ph. D. Docente Investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: jhbetancourt@americana.edu.co

4 Magíster en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico Metropolitano. Docente Investigador e integrante del grupo de investigación AGLAIA en la Corporación Universitaria Americana. Correo: jasepulveda@americana.edu.co

5 Administrador, especialista en Gerencia, especialista en Gerencia de Proyectos, magíster en Ciencias Administrativas y doctorando en Administración. Docente Investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboleda@americana.edu.co

a través de diversas mediaciones entiendan y comprendan para desarrollar competencias y habilidades que les permitan integrarse una vez egresados al mercado y cumplir con los requerimientos profesionales que demanda la sociedad (Green, 2014; Salazar, 2013).

La enseñanza clásica se ha fundamentado en el desarrollo de un conocimiento fraccionado y parcelado en la aulas de clase, dificultando en los alumnos el entendimiento acerca de cómo integrar los conceptos previamente adquiridos y hacerlos interactuar para la solución de problemas o situaciones que se plantean en la vida diaria (Orozco, Arias y Palacio, 2017); lo cual es una crítica que normalmente se hace por parte del sector real a la academia, en el sentido que los profesionales que salen egresados de los centros de enseñanza superior no son los idóneos o no tienen la suficiente preparación para ingresar a una organización e integrarse de manera ágil a la misma (Arias *et al.*, 2016), junto a la percepción de los egresados, que se sienten perdidos en ocasiones al llegar a una empresa y no entender cómo coordinar sus saberes con la cotidianidad empresarial que demanda un alto grado de dinamismo.

En este contexto los estudios de caso surgen como un apoyo pedagógico esencial para generar un aprendizaje de contexto, integrador y experiencial, en la cual estudiantes y docentes encuentran un espacio de discusión y aprendizaje colaborativo para contrastar teorías con la práctica y con la realidad que es objeto de estudio, lo cual posibilita el entrenamiento para el desarrollo de habilidades y competencias que serán esenciales al momento de egresar de una facultad (Mason y Arshed, 2013; Yin, 2013).

Por ende, existe un reto educativo acerca de cómo debe ser abordado un caso de estudio de manera adecuada para que los estudiantes realmente aprendan lo correcto, a partir de situaciones que se han dado en la cotidianidad de las organizaciones y entender el contexto histórico en los cuales se desenvuelven (Camacho, 2011); adicional a motivar los aspectos creativos ligado a la propuesta de diversas alternativas de solución a los retos que se plantean (Culpin y Scott, 2012). El propósito es evaluar los cursos de acción y los posibles resultados de las decisiones que se toman, por lo cual los estudios de caso deben tener retroalimentación por parte del docente, el cual debe conocer y conducir la solución, planteando una discusión de cierre que debe estar dentro de un marco ético (Fischbach, 2015; Ogliastri, 1998), donde el guía debe verificar la apropiación de los conocimientos adquiridos, justamente para contrarrestar las posturas críticas que se hacen frecuentemente a esta

metodología, donde recurrentemente se menciona la preocupación acerca de que los estudiantes creen falsamente que aprendieron (Shugan, 2006).

Podemos mencionar que un caso de enseñanza busca exponer un conjunto de situaciones acontecidas en la realidad, en contextos muy específicos (Eisenhardt, 1989; Ketokivi y Choi, 2014); los cuales pueden tener un abordaje investigativo de corte cualitativo, cuantitativo o mixto, permitiendo la indagación empírica y el contraste entre la academia y la praxis profesional, mediante el abordaje que normalmente se da a partir de situaciones externas al contexto de clase y que enriquecen el proceso formativo (Arias et al., 2017), procurando la objetividad en vez de la subjetividad.

Por su parte, Stake (1995) menciona que los estudios de caso buscan analizar la particularidad y no la generalidad y que su abordaje es esencial para sistematizar procesos que normalmente han estado alejados de la ciencia pero que son del día a día, lo cual los convierte en un insumo valioso de investigación (Castro, 2010), puesto que lleva conocimiento que usualmente no está disponible en las aulas de clase.

Es importante anotar que si bien la mayoría de los estudios de caso permiten tratar situaciones de manera singular, el conjunto de ellos que se han desarrollado en torno de un sector empresarial u organizacional, con el desarrollo metodológico adecuado podría permitir la generalización, la cual siempre ha sido también una limitante que se ha atribuido a los estudios de caso.

Desde la perspectiva del estudiante, es común que esta pedagogía activa induce al estudiante a resolver una situación o un conjunto de ellas de manera integrada y como consecuencia de ello se habrá tenido una experiencia, y en el marco de ella se busca generar un aprendizaje significativo y motivacional para el desarrollo de habilidades blandas y duras (Culpin, Eichenberg, Hayward y Abraham, 2014).

Edgar Dale esboza su investigación partir del modelo piramidal de aprendizaje, en la cual sostiene que un individuo puede retener hasta el 70 % de lo que dice después de un período de dos semanas pero cuando se realiza un aprendizaje activo, es decir, poner en sintonía lo que se dice y lo que se hace, este puede llegar incluso hasta el 90 % (Rodríguez y Juárez, 2017).

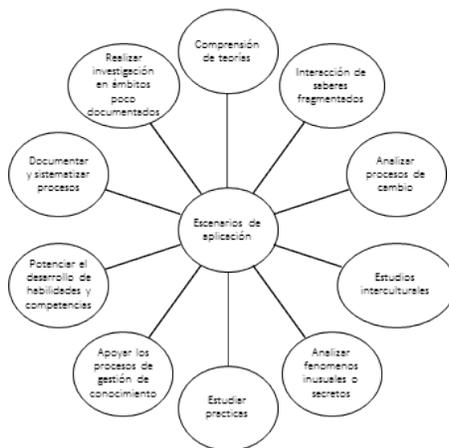
Esta metodología, si se desarrolla de manera adecuada, permite mejorar la capacidad de análisis de los estudiantes para identificar problemas que a lo

mejor están implícitos y que no se evidenciaron en la solución real del caso, pudiéndose recrear escenarios diferentes en busca de mejorar los procesos de toma de decisión, a la vez que permite mejorar la interpretación de la información por alumnos y docentes desde un punto de vista pedagógico; pero ante todo, fomentar el trabajo colaborativo donde los participantes pueden asumir diferentes roles y a partir de ello generar mejores capacidades de trabajo en equipo (Grassberger y Wilder, 2015; Shivakumar, 2012).

Por ende, la construcción de un estudio de caso debe estar fundamentado en hechos sólidos relevantes, aspectos técnicos y la exposición concreta de cifras (Naumes y Naumes, 2015), contrastado en lo posible con la cotidianidad de los estudiantes, buscando así analizar situaciones y empresas conocidas por los que están aprendiendo apoyados en esta metodología, en vez de abordar empresas que distan mucho de la cotidianidad de los mismos.

### Ámbitos de aplicación de los casos de enseñanza

Las organizaciones y sus procesos son dinámicos frente a una realidad que dista de ser estática, por ello, la metodología de estudio de caso permite que los individuos que son formados en ella puedan aprender y comprender de mejor manera, cómo interactúan ciertas áreas del conocimiento para generar un abordaje integral y sistémico de las diversas particularidades en torno del objeto de estudio analizado, siendo utilizada frecuentemente en varios escenarios (ver figura 1).



**Figura 1.** Escenarios de aplicación de los estudios de caso

**Fuente:** Arias *et al.*, 2017.

Existen diversos autores que han propuesto diferentes métodos y formas para la construcción de estudios de caso de enseñanza, siendo el modelo Harvard el de mayor acogida por los cuerpos académicos a nivel internacional, donde frecuentemente se ilustran las prácticas y las estrategias que han llevado a las organizaciones a obtener el éxito empresarial; sin embargo, existen críticas puesto que las universidades consideradas de élite tienden a centrarse en grandes empresas, descuidando en ocasiones las realidades locales en las cuales están inmersas muchas de las economías emergentes y donde la representatividad de las pymes puede llegar a constituir el 90% o más del tejido empresarial.

Por ello, se realiza el desarrollo de procesos de investigación para documentar las realidades propias de los contextos empresariales, los cuales se ven favorecidos con el desarrollo de este tipo de trabajos.

## Metodología

Para realizar el presente trabajo se procedió a utilizar la técnica de análisis documental (Barbosa, Barbosa y Rodríguez, 2013), en relación con los estudios de caso de enseñanza y su incidencia en la formación de programas empresariales; para ello se tomó literatura de bases de datos indexadas de la plataforma Web of Science y Scopus con el propósito de condensar una posible estructura de presentación del caso de enseñanza y de la rúbrica con la cual se pueda evaluar el mismo.

## Resultados y discusión

La metodología de estudios de caso se reconoce como un medio pedagógico efectivo que motiva el aprendizaje en los estudiantes en contexto (DeLeon, 2012); sin embargo, existen críticos que consideran que aunque puede ser eficaz en la enseñanza de habilidades del liderazgo, también presenta dificultades respecto al proceso de la investigación y la generalización de teorías; frente a ello, Shugan manifiesta que:

El método tradicional de la enseñanza de casos a menudo ignora los hallazgos importantes de la investigación. En consecuencia, ayuda a

destruir el vínculo entre la investigación académica y el aprendizaje en el aula. Los estudiantes pierden el beneficio de hallazgos importantes de la investigación mientras que dejan el salón de clases con confianza falsa sobre lo que saben (Shugan, 2006, p. 109) leyes.

En oposición a lo anterior, varios autores argumentan que esto no es del todo cierto y existen malentendidos, puesto que todo depende del caso de que se trate, de cómo se haya elegido y cómo se haya validado su aplicación (Flyvbjerg, 2006, p. 44); además, la metodología de casos se orienta más a la investigación cualitativa buscando más una generalización analítica que una estadística (Castro, 2010).

El método de casos en consecuencia, se constituye como un método valioso para realizar investigación, construir conocimiento y transmitirlo (Keto-kivi y Choi, 2014), a la vez que ha sido probada su capacidad para motivar a los estudiantes, en la medida que incorporan soluciones de contexto sobre situaciones reales apoyados en la teoría, posibilitando un aprendizaje activo y creativo (Bayona y Castañeda, 2015).

La enseñanza, que en su mayor parte fue una actividad centrada en el docente y basada en el producto, se está centrando cada vez más en los estudiantes y en el proceso, mediante los estudios de caso en vivo (Kennedy, Lawton y Walker, 2001), en los cuales el protagonista del caso es invitado a discutir el resultado obtenido por los estudiantes, minimizando las deficiencias del caso tradicional, lo cual promueve el desarrollo de habilidades blandas y el desarrollo de competencias directivas (Rashford y De Figueiredo, 2010).

### **Comparación de dos investigaciones recientes sobre efectividad pedagógica de los estudios de caso a nivel gerencial**

En los últimos años se viene trabajando en investigaciones relacionadas con la medición de la efectividad en el desarrollo de competencias y habilidades directivas basadas en los estudios de caso en vivo, siendo las más recientes los trabajos realizados por Culpin y Scott (2012) y Grassberger y Wilder (2015); sobre los cuales se realizará el análisis para el presente trabajo (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Análisis comparativo de investigaciones recientes sobre la efectividad de estudios de caso en programas empresariales

Punto a analizar	(Culpin y Scott, 2012)	(Grassberger y Wilder, 2015)
<p><b>1. A través de la lectura de los textos cuál crees que es el posicionamiento ontológico, epistemológico y metodológico de los investigadores.</b></p>	<p>La investigación se orienta bajo el paradigma interpretativo, la cual está orientada al descubrimiento y evaluación de la efectividad de la enseñanza basada en estudios de caso en el desarrollo de habilidades directivas duras y blandas en individuos que estudian un programa de desarrollo ejecutivo</p> <p>A nivel ontológico, la realidad social es construida por el significado de “habilidades directivas” y cómo estas se expresan en el desarrollo de un individuo que estudia negocios bajo esta metodología.</p> <p>A nivel epistemológico, se evidencia la interacción entre el grupo investigado y los investigadores buscando comprender el fenómeno.</p> <p>A nivel metodológico, se puede deducir una interacción empática entre Culpin y Scott con los sujetos investigados de la Escuela de Negocios de Ashridge a través de las diferentes técnicas cualitativas empleadas en la investigación.</p>	<p>Se puede deducir que el trabajo se orienta bajo el paradigma participativo, en el cual los sujetos son activos en la comprensión del conocimiento experiencial que se va dando durante el proceso formativo, basado en la enseñanza a partir de estudios de caso en vivo.</p> <p>A nivel ontológico, se puede evidenciar la búsqueda de una realidad participativa en la cual todos los involucrados aportan en la comprensión del objeto de la investigación.</p> <p>A nivel epistemológico, el artículo denota la construcción de conocimiento experiencial basado en el encuentro directo entre los investigadores, los estudiantes de posgrado y los clientes, en los cuales se enmarca la práctica educativa.</p> <p>A nivel metodológico, se puede ver cómo los sujetos colaboran con los investigadores para mejorar la comprensión sobre el proceso de evidenciar la efectividad del aprendizaje a partir de un estudio de caso en vivo.</p>
<p><b>1. En relación con el planteamiento de la investigación compara:</b></p>		
<p><b>El proceso de investigación</b></p>	<p>Si bien se presume que la enseñanza basada en estudios de caso en vivo mejora el desarrollo de habilidades directivas en los individuos que son entrenados bajo esta metodología, no existe claridad en la hipótesis planteada, por lo cual el proceso se muestra abierto e interactivo con los participantes de la investigación.</p>	<p>Es un proceso abierto en el cual los sujetos de estudio participan en la comprensión del objeto central de la investigación, consistente en definir si la metodología de estudios de caso en vivo impacta el desarrollo de competencias y habilidades directivas.</p>
<p><b>b. La relación de la investigación con la teoría</b></p>	<p>Con el propósito de dar soporte teórico y explicar los conceptos asociados con las habilidades directivas, se puede evidenciar la comparación teórica en la cual se analizan los datos recolectados de los sujetos analizados, con el propósito de mejorar el entendimiento del abordaje pedagógico utilizado y su efectividad.</p>	<p>Dado que se aborda un estudio de caso en vivo, el marco teórico trata de dar respuesta a las cuestiones de fondo y al escenario puntual desarrollado en la investigación realizada por Grassberger y Wilder.</p>
<p><b>c. El papel de los conceptos</b></p>	<p>Existe claridad en el hecho que se han desarrollado diversos estudios que han buscado comprender el impacto de los estudios de caso en los estudiantes de escuelas de negocios a nivel internacional y aunque existen avances, aún no se tiene la última palabra o se han agotado los escenarios de investigación, por lo cual los conceptos permanecen abiertos y en permanente construcción.</p>	<p>Si bien existen trabajos previos que buscan entender la efectividad en el desarrollo de competencias y habilidades directivas, estos aún no han llegado a una conclusión final, por lo cual se considera aún en desarrollo y construcción dado que al ser un estudio de caso aún existen dificultades para generalizar.</p>

Punto a analizar	(Culpin y Scott, 2012)	(Grassberger y Wilder, 2015)
d. La relación con el ambiente	Se centra en un enfoque naturalista donde se buscan tener una idea clara de cómo ocurren las cosas en la realidad en un entorno de estudio de caso en vivo.	Se busca entender la realidad a partir de la construcción colectiva de los investigadores y los sujetos estudiados (investigadores, estudiantes de posgrado y clientes).
<b>e. La relación psicológica entre el estudioso y el estudiado</b>	Identificación empática en la cual los investigadores mantienen una comunicación activa y estrecha con los individuos investigados.	Existe una comunicación activa entre los investigadores que actúan como articuladores del proceso y los sujetos estudiados.
<b>f. La relación física entre el estudioso y el estudiado</b>	En este proceso existe cercanía y contacto con los sujetos estudiados.	Relación de proximidad y cercanía.
<b>g. El papel del sujeto estudiado</b>	En la investigación se muestra un papel activo de los sujetos.	Se evidencia una participación directa y activa de todos los actores involucrados.
<b>3. En relación con la recogida de datos:</b>		
<b>a. ¿Cómo se ha diseñado, planificado y ejecutado la recogida de datos?</b>	Se han diseñado instrumentos para ser aplicados a los estudiantes antes y después del estudio de caso en vivo sobre el cual se desarrolla la investigación; estos instrumentos se basaron en la escala de Likert, buscando conocer la percepción de los sujetos estudiados en cuanto al desarrollo de habilidades directivas en su proceso formativo.	Se han diseñado cuestionarios y se han practicado entrevistas, la mayoría de datos se han recolectado por observación directa de los investigadores durante el desarrollo del curso de posgrado con una duración de un semestre académico, durante dos periodos seguidos.
<b>b. ¿Qué tipo de representatividad se ha buscado? y ¿Qué criterios muestrales se han seguido?</b>	Los estudiantes son miembros de una misma organización en Reino Unido que ha promovido un proceso formativo para sus empleados en la Escuela de Negocios de Ashrige; por lo cual no se ha seleccionado una muestra como tal de una población y su orientación se basa más en un abordaje de estudio de caso puntual debido a lo pequeño de la muestra (19 individuos).	Los estudiantes pertenecen al mismo programa de posgrado, no existe un muestreo estadístico visible y los sujetos participan en calidad de voluntarios (30).
<b>c. ¿Qué técnicas se han empleado?, ¿por qué se han escogido estas técnicas?, ¿qué analogías o diferencias encuentras en el modo de aplicarlas? y ¿qué limitaciones o fortalezas supone esto para la investigación?</b>	<p>Observación participante por parte de Culpin y Scott en las dinámicas propias de la investigación propuesta.</p> <p>Así mismo se da lectura del contexto y el ambiente en el cual se desarrolla el estudio de caso en vivo, dando sentido a los datos recolectados.</p> <p>Las principales limitaciones se dan en el tamaño de la muestra con lo cual es difícil poder tener elementos suficientes para realizar una generalización; además las pruebas de campo se realizan en un periodo de tiempo muy corto (3 días).</p>	<p>Observación participante el cual se complementa con el análisis instrumental de estudio de caso.</p> <p>Las principales limitaciones se dan en el hecho que no existe un tratamiento estadístico de los datos recolectados, la investigación se centra solo en la percepción de unos individuos entrevistados acerca de si la metodología de estudios de caso es efectiva o no; no se da un abordaje mayor a la aproximación que hacen Culpin y Scott (2012) en torno a la efectividad de los estudios de caso, respecto al desarrollo de habilidades directivas.</p>
<b>d. ¿Qué tipo de datos se han manejado?</b>	Se han obtenido datos cualitativos a partir de los cuestionarios aplicados.	Datos cualitativos estructurados a partir del análisis de las entrevistas y la secuencia aportada por la observación directa de los autores.

Punto a analizar	(Culpin y Scott, 2012)	(Grassberger y Wilder, 2015)
<b>4. En relación con el análisis:</b>		
<b>a. ¿Cuál es el objeto de análisis?</b>	<p>El análisis se centró en 19 participantes del curso de formación ejecutiva (17 varones y 2 mujeres); los cuales se dividieron en dos equipos para resolver el caso propuesto en el marco del curso.</p> <p>Dentro del curso existían personas de una misma organización que se situaban a nivel de mandos medios y altos directivos, pero no se puede evidenciar un análisis por separado de ambos segmentos.</p> <p>El trabajo pretendió abordar el análisis de la efectividad en el desarrollo de habilidades directivas duras y blandas mediante el estudio de casos en vivo.</p>	<p>El análisis se centró en la observación directa de 15 participantes del posgrado provenientes de dos cohortes de posgrado (cada una de un semestre académico con una duración de 16 semanas).</p> <p>Durante el trabajo Grassberger y Wilder procuraron mediante el empleo de la observación directa complementada con encuesta e instrumentos, analizar el comportamiento de los sujetos en torno a si la metodología de estudios de caso era efectiva o no, en un contexto donde prima la percepción de los individuos analizados; lo cual puede generar una alta subjetividad.</p>
<b>b. ¿Cuál es el objetivo del análisis?</b>	Determinar la efectividad en el desarrollo de habilidades blandas y duras en un proceso de formación de estudiantes a partir de un estudio de caso en vivo.	Analizar el impacto en la enseñanza a partir de estudios de caso en vivo.
<b>c. ¿Se emplean técnicas estadísticas o datos cuantitativos?</b>	Se realizaron pruebas t de muestras pareadas para comparar las puntuaciones de los cuestionarios aplicados antes y después del estudio de caso en vivo, utilizando correcciones de Bonferroni para realizar comparaciones, no existe una gran cantidad de datos debido al tamaño de la muestra y estos se usan con fines interpretativos.	No existen estadísticas, se emplea la observación directa y las entrevistas semiestructuradas como principales técnicas para recolectar la información.  Las entrevistas fueron transcritas, además los miembros fueron verificados y codificados.
<b>d. ¿Qué tipo de análisis se hace de la información recopilada? y ¿qué uso se hace del análisis del discurso?</b>	Se realiza un análisis temático que busca dar soporte a la información generada en el proceso investigativo.	Análisis crítico.
<b>e. ¿Se emplean estrategias de análisis crítico del discurso?</b>	No hay un análisis crítico en profundidad como tal, aunque se resaltan algunas situaciones como hechos que están ahí, los cuales deberían ser abordados en mayor detalle.	Los resultados son contrastados con agentes que los legitiman.
<b>f. ¿Cómo se integra el marco teórico en el análisis y la discusión?, ¿qué otras dimensiones incorpora el análisis? y ¿en qué tipo de aspectos se centra el análisis?</b>	El marco teórico se asume desde una perspectiva histórica, en el cual se busca destacar la evolución de este tipo de trabajos mediante el análisis de diferentes autores que previamente han trabajado el tema; además se puede observar una dimensión reflexiva en donde los investigadores dan cuenta de algunas dificultades existentes en el desarrollo como tal de la investigación.	Utiliza el lenguaje para analizar los diferentes datos y dotar de sentido el discurso propuesto; adicionalmente, el análisis se centra en una dimensión contextual resaltando el papel de los sujetos y el proceso llevado en la investigación.

Punto a analizar	(Culpin y Scott, 2012)	(Grassberger y Wilder, 2015)
<b>5. En relación con los resultados:</b>		
<b>a. ¿De qué manera se presentan los resultados de la investigación?</b>	Se realiza una narrativa en la cual se demuestra el nivel de satisfacción del aprendizaje, la confianza en el aprendizaje experiencial y la percepción de mejora de los estudiantes antes y después del proceso formativo en lo relativo a la efectividad de la transferencia de habilidades directivas.	Los resultados se muestran como fragmentos de las entrevistas en los cuales se colocan los principales aportes o características encontradas en el estudio y se conducen mediante un hilo narrativo para conferirles un sentido.
<b>b. ¿De qué manera se hacen generalizaciones?</b>	<p>Existe una dificultad que es reconocida por los autores para hacer generalización dada la pequeña muestra de la investigación (19); pero hacen énfasis en la importancia de este trabajo para mejorar la comprensión acerca del tema.</p> <p>En el trabajo, se clasifican algunos tópicos que los estudiantes debieran desarrollar tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diseño.</li> <li>• Estructuración de un proceso para resolver un problema estratégico.</li> <li>• Uso eficaz de las herramientas de estrategia.</li> <li>• Efectividad de trabajo en equipo.</li> <li>• Eficacia personal.</li> <li>• Analizar e idear la estrategia de distribución directa.</li> <li>• Analizar e idear la estrategia de Internet.</li> </ul>	<p>Se hacen a partir de la taxonomía propuesta por Fink (2013) en la cual se propone que los estudios de caso son efectivos para el aprendizaje, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento fundamental.</li> <li>• Aplicación.</li> <li>• Integración.</li> <li>• Dimensión humana.</li> <li>• Cuidado del sujeto.</li> <li>• El aprendizaje de cómo aprender.</li> </ul>
<b>c. ¿Cuál es el alcance pretendido de los resultados?</b>	Definir si la metodología de estudio de caso en vivo es efectiva para transferir habilidades directivas.	Definir si el estudio de caso en vivo es una buena metodología para el aprendizaje en escuelas de negocios.
<b>6. Aspectos transversales:</b>		
<b>a. ¿Qué grado de reflexión hay sobre el papel del investigador/a y las relaciones que establece con los sujetos investigados?</b>	Los investigadores asumen un papel activo en el proceso investigativo, dado que ellos son quienes orientan el curso y a su vez evalúan el desarrollo del mismo, aplican los instrumentos a los estudiantes y analizan los resultados por lo cual hay una estrecha relación entre el “estudioso y el estudiado”; lo cual puede restar credibilidad desde el punto de vista metodológico por falta de imparcialidad.	Existe proximidad entre el estudioso y el estudiado, ambos toman un papel activo y participativo en el desarrollo de la investigación.

Punto a analizar	(Culpin y Scott, 2012)	(Grassberger y Wilder, 2015)
b. ¿Cuál es el fin último de esta investigación? y ¿qué pretende aportar esta investigación?	<p>Esta investigación muestra el beneficio del estudio de caso en vivo para aumentar la comprensión y la confianza en las habilidades duras en un entorno de educación ejecutiva, se plantea como sugerencia analizar el tipo de participantes y cuáles deben ser las habilidades que deben desarrollar.</p> <p>Se encontró en la investigación que hay una mayor efectividad en la transmisión de habilidades en sujetos que están en los mandos medios de la organización que en altos directivos donde hay una mayor dificultad.</p> <p>Se resalta la escasez de este tipo de trabajos en la literatura relacionados con la enseñanza a partir de estudios de caso en vivo y su eficacia en el desarrollo de habilidades directivas.</p>	<p>El estudio resalta la instrucción mediante estudios de caso en vivo como una pedagogía activa y experiencial que mejora el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Adicionalmente sugiere cómo se pueden motivar aspectos esenciales en la formación para el trabajo tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Gestión de la ambigüedad.</li> <li>• Entrega de valor para el cliente.</li> <li>• Reflexión sobre nuevos conocimientos para mejorar el aprendizaje.</li> <li>• El aspecto que más se destaca en la investigación respecto al aprendizaje experiencial es que este se traslada a la vida de los estudiantes y se convierte en una experiencia realmente significativa.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Estructura propuesta para un caso de enseñanza a nivel gerencial

Son varias las opciones que se tienen al estructurar un caso de enseñanza, todo depende de las normas editoriales y al tipo de publicación a la que se quiera enviar, puesto que en ocasiones hay que desarrollar una estructura tipo artículo científico, donde también se deben documentar los aspectos metodológicos bajo los cuales se condujo la investigación (ver tabla 2).

Es importante anotar que la construcción de un estudio de caso debe incorporar otros detalles que permiten generar complementariedad en el proceso formativo; por ello se deben crear notas de enseñanza, para que el docente pueda contar con un soporte académico que le proporcione los elementos para abordar su praxis con un nivel adecuado de profundidad, posibilitando un aprendizaje adecuado, correcto y experiencial en sus alumnos.

Debido a lo anterior, se propone un resumen de los elementos que debería contemplar un estudio de caso de enseñanza.

**Tabla 4.** Estructura del caso de enseñanza y material complementario sugerido

<p>Estructura de un caso de enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen.</li> <li>• Temas que cubre el caso.</li> <li>• Introducción.</li> <li>• Pregunta de investigación.</li> <li>• Metodología.</li> <li>• Reseña histórica y/o marco teórico.</li> <li>• Desarrollo del foco y/o temática.</li> <li>• Análisis sectorial.</li> <li>• Prospectiva y/o proyección.</li> <li>• Conclusiones.</li> <li>• Preguntas para el análisis.</li> <li>• Lecturas complementarias sugeridas (textos, páginas web).</li> <li>• Bibliografía.</li> <li>• Nota de enseñanza.</li> <li>• Material complementario y anexos.</li> </ul>
<p>Estructura de la nota de enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de público para ser aplicado.</li> <li>• Localización geográfica y temporal de la empresa y el caso.</li> <li>• Clasificación del caso (extrínseco, intrínseco, exploratorio, descriptivo, ilustrativo, explicativo, etc).</li> <li>• Síntesis del caso.</li> <li>• Temas que cubre el caso.</li> <li>• Habilidades y/o competencias a desarrollar.</li> <li>• Aprendizajes previos que deben tener los estudiantes.</li> <li>• Materiales complementarios.</li> <li>• Recomendaciones a los docentes sobre aprendizajes transversales y complementarios con otras disciplinas.</li> <li>• Entregables por parte de los estudiantes.</li> <li>• Estrategias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Experiencias previas en la utilización y aplicación de los estudios de caso.</li> <li>• Relatar que ocurrió realmente.</li> <li>• Rubricas de evaluación del caso.</li> </ul>
<p>Puntos que debe revisar el docente para la enseñanza con estudios de caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el syllabus o también denominado microcurrículo en el cual se exprese el tipo de casos, número y sesiones de trabajo dentro del marco de la asignatura.</li> <li>• Revisar el número, calidad y objetivos de los casos seleccionados.</li> <li>• Analizar qué conceptos teóricos se relacionan con los diferentes momentos del curso y con los casos planteados.</li> <li>• Definir la estrategia evaluativa.</li> <li>• Inducir al estudiante en qué consiste la metodología y que se espera de su trabajo y aportes tanto a nivel individual como de equipo.</li> <li>• Asegurarse de solicitar los entregables y preparaciones previas a los estudiantes para asumir la metodología.</li> <li>• Hacer un seguimiento minucioso del desarrollo del caso y los objetivos de aprendizaje en las diferentes sesiones donde se trabaje.</li> <li>• Propiciar el trabajo colaborativo y la discusión grupal argumentada.</li> <li>• Detonar discusiones problemáticas mediante preguntas orientadoras a los alumnos.</li> <li>• Relacionar conocimientos de otras áreas y motivar la indagación a profundidad por parte del estudiante.</li> <li>• Propiciar la creatividad y la innovación.</li> <li>• Evaluar de manera grupal las posibles decisiones y las implicaciones de las soluciones generadas en clase.</li> <li>• Incorporar en la evaluación otros colegas para que puedan realizar aportes significativos desde diferentes áreas del conocimiento.</li> <li>• Realizar la retroalimentación.</li> </ul>

**Fuente:** Arias et al.; 2016; Orozco et al.; 2017; Rave y Franco, 2011.

## **Propuesta de rúbrica de evaluación de casos de enseñanza en educación gerencial**

Uno de los aspectos que aporta claridad al proceso de enseñanza-aprendizaje es el desarrollo de una rúbrica de evaluación por parte del docente o el autor del caso, sugiriendo el enfoque orientado hacia temas específicos, que deben complementarse en lo posible con la experticia del docente y la discusión académica con sus pares para generar un mayor grado de profundidad e impacto en la formación.

Frente a lo anterior, Gordillo y Rodríguez (2010), mencionan que:

La rúbrica es un instrumento de evaluación basado en una escala cuantitativa y/o cualitativa asociada a unos criterios preestablecidos que miden las acciones del alumnado sobre los aspectos de la tarea o actividad que serán evaluados. Básicamente, existen dos grupos: las holísticas, que tratan de evaluar el aprendizaje o competencia desde una visión más global, y las analíticas, que se centran en algún área concreta de aprendizaje. Además, nos permite diseñarla para tareas amplias o específicas (p. 142).

Por lo tanto, el desarrollo de una rúbrica para estudios de caso debe ser consecuencia del proceso de estructuración del conocimiento que permitió su escritura y el cual debe contar con elementos mínimos (ver tabla 5), para evaluar el aprendizaje a nivel individual o colectivo de una forma integral (Chan, Inoue y Taylor, 2015; Clary, Brzuszek y Fulford, 2011; Llanes y Massot, 2013; Maggin, Briesch, Chafouleas, Ferguson y Clark, 2014; Noblitt, Vance y Smith, 2010; Riddle, Smith y Frankforter, 2016).

**Tabla 5.** Propuesta de rúbrica para evaluar la solución de los casos de enseñanza

Perspectiva	Ítem	Criterio	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Perspectiva de la solución del caso	Presentación del caso	Coherente y adecuadamente documentado					
	Lectura detenida	Se realiza una adecuada comprensión de lectura y del contexto					
	Identificación de lo que se pide	¿El o los estudiantes comprenden el alcance de las preguntas orientadoras del caso y/o el docente?					
	El caso tiene solución	Pasar a las etapas de resolución					
	El caso no tiene solución	Argumentar desde una posición teórica porqué no se puede llegar a una solución					
	Extras	¿El o los estudiantes entregan elementos adicionales, perspectivas no contempladas o aspectos poco evidentes del caso abordado?					
	Tiempos de resolución del caso	El o los estudiantes entregaron a tiempo					
Perspectiva del docente y/o equipo académico de evaluación	Análisis de alternativas diferentes a las soluciones tradicionales	¿El o los estudiantes proponen alternativas diferentes, creativas y posibles al desafío planteado?					
	Competencias o habilidades evidenciadas por el docente	Competencia (s) o habilidad (es) que el docente pretenda medir					
	Argumentación	El o los estudiantes argumentan adecuadamente los conceptos o soluciones que proponen					
	Uso de teorías	¿Los estudiantes argumentan desde posiciones teóricas la solución o posibles soluciones del caso?					
Perspectiva del estudiante	Autoevaluación por parte del estudiante	Participación					
		Responsabilidad					
		Dinámica de trabajo					
		Actitud de trabajo					
		Trabajo en equipo					
Perspectiva del equipo de trabajo	Evaluación del equipo de trabajo a cada uno de sus miembros	Responsabilidad					
		Dinámica de trabajo					
		Actitud de trabajo					
		Trabajo en equipo					

**Fuente:** elaboración propia.

Por tanto, el proceso de enseñanza aprendizaje es un tema curricular que debe ocupar las discusiones académicas en los centros de estudio con el propósito de generar una formación integral en competencias y valores del alumno.

## Conclusiones

El estudio de caso como pedagogía activa ha sido estudiada ampliamente en los últimos 20 años, en los cuales ha tenido que vencer debates sobre si es una metodología válida o no para el aprendizaje en los estudiantes de diversos niveles; en este sentido se han originado ciertas posturas a favor y en contra, pero lo cierto es que las posturas a favor parecen estar en mejor posición dado que no solo se han soportado en la retórica, sino también en los hechos.

A nivel de la enseñanza a partir de estudios de casos en vivo, se ha comenzado a escribir y aún existe escasez de trabajos en esta área según lo manifiesta Grassberger; sin embargo, los trabajos realizados se enfocan en la percepción de los participantes de la metodología, pero no se encuentra una medición como tal que permita realizar una generalización.

Lo anterior propone como paso a seguir el poder determinar si realmente el uso adecuado de esta metodología está en la capacidad de transferir habilidades y competencias directivas esenciales para la vida laboral en el marco de estudios de posgrado en administración en el contexto actual.

Dentro de las características a destacar de un buen caso de enseñanza es que este debe ser significativo para que los estudiantes puedan apropiarse y generar una motivación hacia el tema empresarial que van a resolver, ser relevante para el área del conocimiento en el cual se aplica y apoyar las teorías que se vienen desarrollando en el contexto de la clase.

Otro elemento adicional es la posibilidad de contribuir al currículo vinculado: la teoría con la realidad empresarial y económica, lo cual aporta al desarrollo de competencias y habilidades directivas (Culpin y Scott, 2012), provocando despertar emociones en el lector precisamente para que se motiven al debate, al diálogo, a la confrontación de ideas, a la búsqueda de soluciones.

Estos ejercicios plantean el desarrollo de una clase amena y un desafío intelectual para el estudiante, sin descuidar el rigor técnico asociado a una publicación en este caso científica y expresar claramente el problema y el dilema que transmite para que la gente comprenda que o en qué debe enfocarse, es decir, cuál es el foco.

## Referencias

- Arias, F. *et al.* (2016). *Casos empresariales en agronegocios Perú-Colombia*. Medellín: Lasallista. Recuperado de [https://www.academia.edu/28514480/Casos\\_Empresariales\\_en\\_Agronegocios\\_Per%25C3%25BA-Colombia](https://www.academia.edu/28514480/Casos_Empresariales_en_Agronegocios_Per%25C3%25BA-Colombia)
- Barbosa, J., Barbosa, J. y Rodríguez, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación Bibliotecológica*, 27(61), 83–105.
- Bayona, J. y Castañeda, D. (2015). Case Method Effectiveness: Role of Individual Characteristics in a Sample of Colombian Students. *Academy of Management Proceedings*, (1), 15-134. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2015.15134abstract>
- Camacho, M. (2011). Business stories in case studies. *Pensamiento y Gestión*, (31), 196–210.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Chan, S., Inoue, C. y Taylor, L. (2015). Developing rubrics to assess the reading-into-writing skills: A case study. *Assessing Writing*, 26, 20–37. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.asw.2015.07.004>
- Clary, R., Brzuszek, R. y Fulford, C. (2011). Measuring Creativity: A Case Study Probing Rubric Effectiveness for Evaluation of Project-Based

- Learning Solutions. *Creative Education*, 02(4), 333–340. Recuperado de <https://doi.org/10.4236/ce.2011.24047>
- Culpin, V., Eichenberg, T., Hayward, I. y Abraham, P. (2014). Learning, intention to transfer and transfer in executive education. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 132–147. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijtd.12033>
- Culpin, V. y Scott, H. (2012). The effectiveness of a live case study approach: Increasing knowledge and understanding of “hard” versus “soft” skills in executive education. *Management Learning*, 43(5), 565–577. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1350507611431530>
- DeLeon, B. (2012). *Exploration of Action Learning and Critical Thinking : A Study of the Critical Thinking Development of Senior Managers* (Tesis Doctoral). Washington: The George Washington University.
- Eisenhardt, M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Fink, L. (2013). *Creating significant learning experiences : an integrated approach to designing college courses*. San Francisco: Jonh Wiley y Sons.
- Fischbach, S. (2015). Ethical Efficacy as a Measure of Training Effectiveness: An Application of the Graphic Novel Case Method Versus Traditional Written Case Study. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 603–615. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2118-7>
- Flyvbjerg, B. (2006). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Reis, Revista Española de Investigadores Sociológicas*, 106(1), 33–62.
- Gordillo, J. y Rodríguez, V. (2010). La rúbrica como instrumento pedagógico para la tutorización y evaluación de los aprendizajes en el foro online en educación superior. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educación*, 36, 141–149. Recuperado de <http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n36/11.pdf>

- Grassberger, R. y Wilder, S. (2015). Impacting student learning using a living case study. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 5(4), 369–382.
- Green, A. (2014). The case for the traditional classroom. *International Review of Economics Education*, 16, 87–99. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.iree.2014.04.002>
- Kennedy, E., Lawton, L. y Walker, E. (2001). The Case for Using Live Cases: Shifting the Paradigm in Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 23(2), 145–151. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0273475301232008>
- Ketokivi, M. y Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232–240. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.004>
- Llanes, J. y Massot, I. (2013). Evaluar a través de los estudios de casos. En *Metodología del caso En orientación* (pp.52–65). Barcelona: Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/2T63sIS>
- Maggin, D., Briesch, A., Chafouleas, S., Ferguson, T. y Clark, C. (2014). A Comparison of Rubrics for Identifying Empirically Supported Practices with Single-Case Research. *Journal of Behavioral Education*, 23(2), 287–311. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10864-013-9187-z>
- Mason, C. y Arshed, N. (2013). Teaching entrepreneurship to university students through experiential learning: A case study. *Industry and Higher Education*, 27(6), 449–463. Recuperado de <https://doi.org/10.5367/ihe.2013.0180>.
- Naumes, W. y Naumes, M. (2015). *The art y craft of case writing*. Nueva York: Routledge.
- Noblitt, L., Vance, D. y Smith, M. (2010). A comparison of case study and traditional teaching methods for improvement of oral communication and critical-thinking skills. *Journal of College Science Teaching*, 39(5), 26–32.

- Ogliastri, E. (1998). *El Método De Casos: Serie cartillas para el docente ICESI*. Cali: Publicaciones del CREA.
- Orozco, G., Arias, F. y Palacio, J. (2017). *Agronegocios Estudios de caso*. Medellín: Editorial UPB.
- Rashford, N. y De Figueiredo, J. (2010). The “Live-Case” intervention method: Leadership skills through experiential learning. In *Academy of Management Proceedings* (pp.1-6). Briarcliff Manor: Academy of Management.
- Rave, E. y Franco, J. (2011). *Casos empresariales colombianos*. Medellín: Ceipa. Recuperado de [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/libros/e-book\\_casos\\_empresariales.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/libros/e-book_casos_empresariales.pdf)
- Riddle, E., Smith, M. y Frankforter, S. (2016). A Rubric for Evaluating Student Analyses of Business Cases. *Journal of Management Education*, 40(5), 595–618. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1052562916644283>
- Rodríguez, J. y Juárez, J. (2017). Impacto del m-learning en el proceso de aprendizaje: habilidades y conocimiento. *RIDE, Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 363-386.
- Salazar, R. (2013). *Pedagogía Tradicional Versus Pedagogía Constructivista. Repetir un saber ¡No!, Construirlo ¡Sí!*. Universidad de Quilmes, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ec/agora/pedagogia-tradicional-versus-pedagogiaconstructivista-repetir-un-saber-no-construirlo-si>
- Shivakumar, K. (2012). The Case Study Method in Training and Management Education. *The IUP Journal of Soft Skills*, 6(2), 55–64. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=97723209&site=ehost-live>
- Shugan, S. (2006). Editorial: Save Research—Abandon the Case Method of Teaching. *Marketing Science*, 25(2), 109–115. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0202>

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb024859>

Yin, R. (2013). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

## Capítulo 3

# Estrategias de mejora aplicadas a pymes en la ciudad de Medellín para facilitar su acceso a créditos corporativos

María Isabel Moreno Sánchez<sup>1</sup>, Elkin Olaguer Pérez Sánchez<sup>2</sup>, Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>3</sup>

### Resumen

El presente artículo tiene como propósito identificar por medio de un análisis las principales debilidades financieras de dos pymes ubicadas en la ciudad de Medellín para construir estrategias de mejora que les permitan acceder al crédito. Las pymes en Colombia son generadoras del 80% del empleo y representan el 90 % de las empresas en el país, pero en muchas entidades financieras son negadas las solicitudes de crédito, pues al parecer la información financiera presentada no sufre las necesidades de información o no refleja la realidad económica de estas empresas. La ausencia de recursos financieros ha generado alta mortandad en este segmento empresarial, que se ve reflejado en las economías local y nacional. El presente estudio es de carácter analítico y explicativo, se realizará una comparación de opuestos para analizar la situación financiera de dos pymes y una revisión documental para identificar los parámetros y estándares contables aplicados en los estados financieros que guiaran el análisis de esta investigación. Los hallazgos reflejan que existen fuertes debilidades financieras y administrativas dentro de las organizaciones, en donde la implementación adecuada de las estrategias encontradas generará una oportunidad para acceder a la banca y continuar con el ejercicio de su actividad.

1 Ingeniera financiera, magíster en Administración. Gerente de cuenta Coltefinanciera S. A. Correo: maria-isa94@hotmail.com

2 Licenciado en Pedagogía Reeducativa, especialista en Docencia Universitaria, magíster en Administración, magíster en Tecnologías de la Información Aplicadas a la Educación y Ph. D. en Administración. Coordinador de la Maestría en Innovación de la Universidad de Medellín. Correo: eoperez@udem.edu.co

3 Candidato a doctor en Administración, magíster en Ciencias Administrativas, especialista en Gerencia, especialista en Gerencia de Proyectos y Administrador. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboleda@americana.edu.co

**Palabras clave:** pymes en Medellín, debilidades financieras, crédito corporativo, estrategias financieras.

## Introducción

La empresa como una de las principales unidades productoras de bienes y servicios juega un papel muy relevante en las economías local, nacional y mundial. Dentro de estos entes económicos se resaltan las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes), debido a su alta generación de empleo y al papel que ocupan en el crecimiento económico. Según la Corporación Financiera Internacional (IFC), las pymes generan más de la mitad de los empleos formales en el mundo (Dinero, 2016). Si bien, estas empresas contribuyen de manera significativa al desarrollo económico de los países, también se enfrentan a grandes retos en el ejercicio de su objeto social, el más preocupante es la dificultad a la hora de abrir nuevos mercados (Sierra, 2017).

En Colombia, la creación de empresa se ha incrementado de un año a otro de forma considerable. En el 2016 se constituyeron 299.632 unidades productivas en el país donde 76.794 corresponden a sociedades y 222.838 son personas naturales (Confecámaras, 2017). Para el 2017 se crearon un total de 323.265 y se redujo la tasa de cancelación en un 22 % (Semana, 2018). Panoramas muy alentadores para el sector empresarial y para las expectativas económicas del país. En cuanto a la ciudad de Medellín, según información publicada en el diario La República por Cardona (2018), durante el año 2017 la creación de empresas incrementó aproximadamente un 8,8 %, lo cual lleva a un total de 40.778 nuevas empresas y a la vez, posiciona a la ciudad como uno de los principales centros económicos y de desarrollo social del país. Dentro de la información suministrada por este medio de comunicación, se resalta el hecho de que esta ciudad se está volviendo muy atractiva para los empresarios nacionales que están optando por trasladar sus empresas a la región.

Al iniciar las actividades operacionales la mayoría de los entes económicos se ven sumidos en una fuerte incertidumbre, una de las razones es que al entrar a competir a los mercados ya establecidos se encuentran con gran competencia o rechazo por parte de los consumidores, debido a la relación comercial que estos ya han establecido con otras empresas. En Colombia para el 2017, del total de las empresas que iniciaron el proceso de liquidación 163

eran grandes, 254 medianas, 476 microempresas y 455 pequeñas, además, el 70 % de las empresas en proceso de reestructuración a pymes (Supersociedades, 2018).

De esta información se puede concluir que al momento de materializarse algún riesgo, las pymes son las más afectadas, debido a que no cuentan con los suficientes recursos para enfrentarse a situaciones como: la cadena de intermediarios y competidores no regulados que manipulan los precios del mercado; la disminución de las ventas junto con la reducción en el número de clientes, el alto endeudamiento que por lo general es con entidades no vigiladas o con personas naturales que tienen altas tasas de interés, pocas oportunidades de acceso al sistema bancario y salida de dinero en momentos no planeados (Economía y Negocios, 2018).

Dentro de las pymes, las más grandes son exportadoras e innovadoras y dado su tamaño y las condiciones financieras positivas, alcanzan a sobrevivir y a ajustarse rápidamente al crecimiento lento del país, el vaivén de la inflación, al precio del dólar y al aumento del IVA. Lo anterior no indica que estas hayan sido ajenas a la coyuntura, sino que tienen la capacidad de acomodar más rápido sus estructuras productivas, de manera tal que no han tenido que reducir sus nóminas. En el caso contrario, donde las pymes no tienen la fortuna de contar con una actividad que les permita una acomodación rápida, deben recurrir a la liquidación, finalización de las operaciones y así como se evidenció para el 2016 (liquidación de un gran número de empresas), 7.395 empleados tuvieron que dejar sus puestos de trabajo.

Las pymes juegan un papel muy importante dentro de la economía del país por ser las empresas que generan más empleo y por su alta contribución al PIB no solo permiten que la economía nacional aumente por la productividad, también se debe tener en cuenta que con el empleo se mejora la calidad de vida de muchas personas. Por ello se convierte en obligación del gobierno garantizar las condiciones óptimas para la creación de nuevas empresas y que perduren en el tiempo. Uno de los factores que afectan a estas empresas es la falta de financiación, por lo tanto, se llega a la siguiente cuestión: ¿cuáles son las estrategias financieras que deben implementar las pymes en la ciudad de Medellín para acceder con éxito a créditos corporativos del sistema financiero?

Para la aplicación de mejoras que permitan a este tipo compañías obtener recursos económicos del sistema financiero, es necesario realizar un análisis de la situación, por ende, se toma como base a dos empresas colombianas que pertenezcan el mismo sector de la economía. Se busca lograr la identificación de las causas por las cuales los microempresarios no pueden ser medidos con un nivel de riesgo que no sea comparable con el de organizaciones de grandes magnitudes, análisis de la actividad económica de este tipo de compañías y cómo la generación de flujo de caja permite la oportuna cancelación de las obligaciones financieras, identificación de las debilidades financieras de las pymes en la ciudad de Medellín y estructuración de estrategias a implementar.

Las pymes, las entidades financieras y el país se verán favorecidos al identificar los aspectos anteriores, ya que al caracterizar las empresas, estas tendrán la posibilidad de realizar mejoras en su estructura financiera y aplicarlas para atender sus compromisos; por medio de esto, los recursos retornarán con el paso del tiempo al mercado financiero permitiendo un continuo flujo de este y el país tendrá menores tasas de desempleo y más oportunidades para los nuevos empresarios.

## Metodología

El presente estudio de carácter analítico y explicativo se realiza por medio de una comparación de opuestos, con el fin de identificar las principales debilidades financieras y construir estrategias de mejora que permitan a las pymes de la ciudad de Medellín acceder al crédito. Adicional a ello, se realizará una revisión documental para identificar los parámetros y estándares contables aplicados en los estados financieros que guían el análisis de esta investigación.

Para elegir las organizaciones sujetas de análisis se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

1. **Ubicación:** se consideraron dos pymes de la ciudad de Medellín teniendo en cuenta el alcance del estudio.
2. **Criterio de comparación:** el óptimo o deficiente rendimiento financiero y organizacional.

**3. Disponibilidad de información:** dado que los datos requeridos para realizar el estudio son sensibles y de alta custodia por las empresas, también se consideró adecuado utilizar un seudónimo para las empresas. Las empresas objeto de análisis, pertenecen al mismo sector de la economía (pymes). La empresa X es una empresa familiar que lleva 20 años en el mercado y se dedica a la preparación de productos tradicionales de panadería, la empresa Y se dedica a la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas, esta empresa lleva siete años en el mercado. Ambas se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín. Para lograr el análisis deseado se seleccionaron para el objeto de estudio empresas que llevan diferentes años en el mercado, y así evidenciar el crecimiento que una a tenido con respecto a la otra.

## Revisión de literatura

### Pymes en Colombia

El término pyme hace referencia a las pequeñas y medianas empresas. Estas no tienen un gobierno corporativo estructurado, la administración y la toma de decisiones está en cabeza de una sola persona, por lo general un empleado puede cumplir múltiples funciones que aún no se encuentran plasmadas en ningún documento escrito (Garzón *et al.*, 2015).

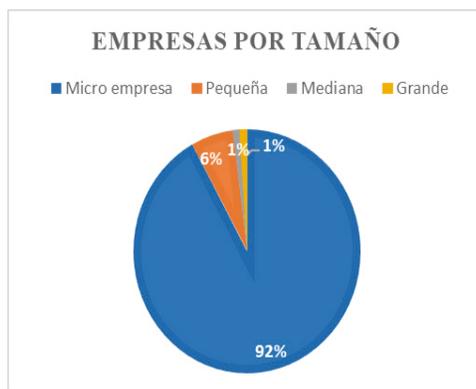
A la fecha, las compañías en Colombia son clasificadas por su tamaño, según el monto total de activos y el número de empleados, condiciones dadas en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004 (modificación de la Ley 590 del 2000) de la siguiente manera.

**Tabla 6.** Clasificación de empresas por su tamaño

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

**Fuente:** Ley 905 de 2004, República de Colombia.

Según Confecámaras (2016), de las 1.379.284 organizaciones que se encontraban registradas ante las cámaras de comercio de los diferentes municipios del país en el año 2015, 99.906 son pymes, las cuales presentan el siguiente porcentaje de participación en los diferentes sectores de la economía: industria y servicios (8.4 %), construcción (16.3%) y comercio (4.6 %).



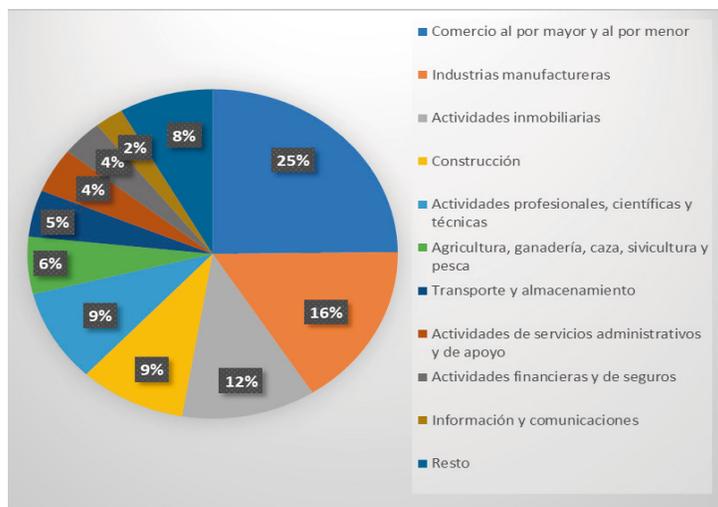
**Figura 2.** Número de empresas en Colombia. 2015  
**Fuente:** elaboración propia, datos tomados de Confecámaras.

Cada uno de estos sectores debía tener un impacto sumamente positivo en las empresas colombianas y más en las pymes, que para la fecha tenían gran potencial. Este tipo de sociedades buscan día a día una manera de subsistir y obtener beneficios económicos en un corto periodo de tiempo, donde el acceso a la financiación, a la tecnología, al personal bien capacitado y la poca adaptabilidad a las cosas nuevas son los principales obstáculos con los que se encuentran. Actualmente las organizaciones sin importar el sector al que pertenezcan ni su tamaño, tienen que competir para satisfacer las necesidades de los clientes eficientemente (Castañeda y Naranjo, 2017).

Actualmente las pymes desarrollan su objeto social en medio de una incongruencia, su participación en el desarrollo económico del país es supremamente importante, pero a su vez, se enfrentan a un contexto que, en vez de fomentar su crecimiento, se convierte en un obstáculo (Dinero, 2017).

## Pymes en Medellín

En Antioquia, para el año 2017 se finalizó con un total de 17.668 pymes, las cuales se concentran principalmente en el Valle de Aburrá, especialmente en la ciudad de Medellín territorio en el cual se concentra aproximadamente el 74,33 % de estas, cuya actividad principal está centrada en la manufactura. A continuación, se presenta una figura con la cual se muestran las diferentes actividades económicas a las cuales se dedican estas empresas, se aclara que dicha información fue publicada por Confecámaras con información del 2016, lo cual puede tener variaciones en la actualidad.



**Figura 3.** Actividad económica de las pymes en Antioquia

**Fuente:** Cardona, 2018.

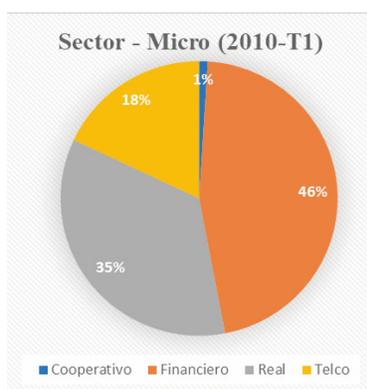
## Financiación de las pymes en Colombia y Antioquia

La relevancia que tiene este tipo de empresas dentro de la economía nacional puede llevar a pensar que por su crecimiento no necesitan acceder a créditos para la financiación. Pero un panorama diferente se ha presentado en los últimos años, ya que entre el año 2016 y el primer semestre del año 2018 el porcentaje de acceso a crédito por parte de las pymes en el país se ha incrementado significativamente, por lo cual se puede decir que de diez microem-

presas del país, seis tienen vida crediticia con muy buen comportamiento en los pagos. Adicionalmente se destaca el hecho que de diez pymes, tres no han solicitado algún tipo de crédito para su funcionamiento (Dinero, 2018).

De lo mencionado anteriormente se puede decir que es un panorama alentador, ya que mientras más recursos tengan las empresas para su funcionamiento, mayor va a ser su rentabilidad y su crecimiento impulsando a la economía nacional. Cabe destacar el hecho de que el objeto social más común en las pymes es el comercio, donde nueve de cada diez empresas están constituidas como personas jurídicas y el resto son personas naturales con establecimientos de comercio. Lo cual puede llevar a que el acceso a la vida crediticia se dificulte en muchos casos por el riesgo que representa para la entidad financiera este tipo de usuarios (Dinero, 2018).

Los créditos más solicitados por este tipo de empresas se dividen en: créditos de consumo, los cuales representan un 42 % y un 47 % en créditos comerciales, dinero que es destinado a la financiación de la actividad económica, el 10 % adicional corresponde a los microcréditos. Cabe resaltar el hecho que en el primer trimestre del año 2018 las pymes cuyo tiempo de existencia oscila entre uno y cinco años fueron las que más solicitaron créditos al sector financiero, el que más concede créditos a este tipo de empresas: de cuatro créditos, tres son otorgados por los bancos (Dinero, 2018).



**Figura 4.** Sector micro (2019-T1)  
**Fuente:** Dinero, 2018.

Por otro lado, se encuentra un panorama no tan alentador a la hora de analizar la financiación de las pymes en el país. A raíz de un estudio realizado por Global McKinsey, se encontró que existen aproximadamente doscientos millones de pymes en el mundo que no pueden acceder a crédito. En el caso de Colombia, lo cual también se ve reflejado en Antioquia, se encuentra que solo un 50 % de las pymes del país logra superar el primer año de inicio de la actividad económica y solamente un 20 % llega al tercer año, esta situación se debe a que estas empresas no tienen acceso a los créditos, recursos indispensables para cumplir con las expectativas del mercado y así poder crecer como empresas (El Espectador, 2018).

Uno de los factores que puede estar llevando a que estas empresas no puedan acceder al sistema financiero es que un gran porcentaje de las transacciones realizadas por estas son a través de dinero en efectivo, lo cual lleva a que no sean utilizados servicios bancarios como las cuentas de ahorro. Esto aumenta el riesgo para las entidades financieras debido a que no cuentan con soportes adicionales a los creados en la empresa para demostrar los flujos de efectivo, ya que estos pueden ser alterados por los usuarios y además puede hacer creer que las empresas no quieren entrar a las exigencias actuales del mercado, en el cual se debe disponer de medios digitales para las transacciones de todo tipo (El Espectador, 2018).

Otro aspecto importante es que las pymes que han solicitado los créditos lo han hecho en el sector financiero, ya que el porcentaje de préstamos informales, por ejemplo, con familiares, amigos o prestamistas que no cuentan con vigilancia por las entidades estatales, ha disminuido significativamente. Se puede decir que una de las causas de este fenómeno es la apertura de las entidades financieras para este tipo de empresarios, ya que han depositado su confianza y han cedido en las cantidades que solicitan los usuarios con plazos considerables para la realización de los pagos. Estos créditos han sido utilizados en su mayoría como capital de trabajo para la realización de remodelaciones, compra de maquinaria, inventarios e inversión, aunque en su mayoría ha sido para mejorar las condiciones en las que se realiza la actividad económica (Clavijo, 2018).

## **Debilidades financieras de las pymes de Medellín**

Al realizar un análisis de la situación financiera de un gran número de pymes en Colombia, se pueden definir como debilidades financieras todas aquellas variables consignadas como cuentas en el balance general y en el estado de resultados que están generando de alguna manera un impacto negativo en el resultado final de los indicadores financieros. Cabe resaltar que, dependiendo el tipo de actividad, el ciclo del negocio puede verse afectado de diversas formas y que la implementación de mejoras es la solución inmediata para continuar con la ejecución de las actividades diarias.

Según investigaciones realizadas a la estructura financiera de las pymes, el endeudamiento está concentrado en operaciones con plazos inferiores a los doce meses, generalmente por parte de los proveedores, entidades financieras no vigiladas por la Superintendencia Financiera o personas naturales que cobran altas tasas de interés (40 % más del que ofrecen diferentes compañías de financiamiento); el endeudamiento promedio se encuentra en un 70 %. Además, la estructura patrimonial es débil por los bajos aportes de capital por parte de los accionistas (Beltrán, 2006).

A continuación, se da un detalle de las principales debilidades financieras que en la actualidad presentan este tipo de sociedades:

### **Estado de resultados**

- Decrecimiento en el nivel de ingresos de un período a otro.
- Altos costos y gastos operaciones que no alcanzan a ser cubiertos por la venta de los productos y/o servicios.
- Costos por intereses que representan más del 10 % de las obligaciones financieras adquiridas.
- Desvío de recursos por medio de otros gastos no operacionales que no tienen justificación alguna.
- Márgenes de utilidad operacional y neta que tienden a ser estrechos.

## Balance general

### Activos

- Pocos recursos en la caja y bancos.
- Cuentas por cobrar a clientes con valores representativos, en donde la cartera en mora es significativa.
- Bajo respaldo en activos fijos.
- Cuentas representativas por cobrar a vinculados, que son manejadas como anticipos de utilidades.
- Deficiencias en la implementación de las NIIF, lo que genera altas cifras en el rubro de valorizaciones.

### Pasivos

- Registro inadecuado del endeudamiento adquirido.
- Cuentas por pagar a vinculados con altos intereses.
- Alta carga prestacional y de impuestos.

### Patrimonio

- Bajo capital social en relación con el nivel de ingresos.
- Pérdidas acumuladas de periodos anteriores o distribución total de las generadas en cada año.
- Altos valores por concepto de valorizaciones o ajustes a NIIF.

## Resultados

En el análisis se tendrá en cuenta el comportamiento de las principales debilidades financieras presentadas anteriormente. Con referencia a los activos, para 2018, en la empresa X el 7 % representa los recursos disponibles en

la caja y bancos. En el caso de la empresa Y representa el 15 %, validando la hipótesis de que una debilidad financiera para las pymes es contar con pocos recursos en la caja y bancos. Para el caso de las cuentas por cobrar a clientes, para la Empresa X son el 53 % de los activos corrientes de la empresa y para la empresa Y corresponde al 22 %. En este caso aun presentando unos mejores resultados financieros, la cartera de la empresa X, se logra evidenciar que los valores son representativos para ambas empresas.

Con referencia a los activos fijos, en la empresa X son el 46 % de los activos totales mientras que para el caso de la empresa Y representa el 21 %, validando la literatura que postula que una debilidad de las pymes es contar con pocos activos fijos. Esta postura la logramos evidenciar principalmente en la empresa Y, una empresa que lleva siete años en el mercado y a comparación de la empresa que lleva veinte años desarrollando sus actividades, es evidente el poco respaldo que se tiene de activos fijos. Por otro lado, las cuentas representativas por cobrar a vinculados, que son manejadas como anticipos de utilidades, no son significativas para ambas empresas.

Por su parte, los pasivos y el patrimonio muestran para el mismo año, 2018, que la empresa X posee unas cuentas por pagar a vinculados que representan el 36 % de los pasivos y en el caso la empresa Y su equivalente fue del 48 %, reflejando el panorama que menciona lo revisado, adicionalmente es posible observar que la empresa Y ha tenido pérdidas acumuladas de periodos anteriores.

La razón corriente indica que los pasivos corrientes deben responder por los activos corrientes y los pasivos no corrientes por los activos no corrientes. En este caso se analiza una situación de interés en la empresa X debido a una diferencia sustancial de casi 20 % de activos corrientes con pasivos corrientes. En cuanto a la empresa Y no se presenta una diferencia representativa. La empresa X lleva en el mercado 20 años desarrollando sus actividades comerciales, en caso de caer en quiebra, no sería posible solventar la deuda existente con los activos corrientes, para una entidad financiera que esté analizando la posibilidad de un crédito para esta organización este no es un dato muy alentador.

El margen bruto me indica cuál es la utilidad operacional que se tiene con la venta de las unidades, descontando los costos que afectan directamente al

producto. En este caso se evidencia que la empresa Y cuenta con un 19,9 % de utilidad bruta, por cada unidad vendida. En tal caso, ese 19,9 % de cada unidad debe ser capaz de cubrir el resto de los gastos que tenga la compañía. La empresa X cuenta con un 26,14 %. A partir de lo revisado, las pymes tienden a tener márgenes de utilidad operacional estrechas, esto lo evidenciamos en la empresa Y que lleva siete años en el mercado, solo el 19.9 % de la cada unidad vendida aporta para cubrir sus gastos y los gastos de la compañía.

La empresa Y tiene un mejor manejo de sus ingresos ya que a partir de los ingresos operacionales, y una vez descontados todos los costos y gastos, genera un 7,34 % de rentabilidad para los accionistas, mientras que la empresa X genera un 1,98 %; el margen Ebitda indica, en el caso de la empresa Y, que de los ingresos operacionales de la compañía un 9,08 % representa utilidad para el inversionista antes de descontar los impuestos, los intereses, las depreciaciones y las amortizaciones. Para el caso de la empresa X, la utilidad sería 2,75 %, la cual, para los inversionistas, se considera que debe ser alto debido a que son ellos los que ayudan de manera representativa a las empresas que se encuentran en crecimiento.

Se concluye que ambas empresas presentan similitudes en su información contable, pero en la empresa Y, que lleva siete años en el mercado se tiene un mejor control de la información. Ambas empresas finalizaron el año 2018 con grandes deudas a sus acreedores, y según los ingresos que muestran en sus estados se puede dar fe de que será posible cubrir estos gastos y seguir desarrollando las actividades comerciales. En la información financiera encontrada, se evidencia que son muchos los detalles que las empresas no reflejan, ocasionando así que la información no sea necesaria para informar de manera correcta a los usuarios. La empresa Y presenta pérdida en años anteriores, lo que es factor fundamental al momento en que se desee solicitar un crédito.

## Estrategias

- Tener altas sumas de dinero en efectivo, como se muestra en las empresas analizadas, ocasiona que no se tengan los soportes suficientes sobre los ingresos de la compañía, así mismo puede dar a entender que la empresa no desea participar de las nuevas exigencias que exige el mercado, derivando que no sea posible demostrar ante una entidad financiera que

se tiene la capacidad de adquirir un crédito. Los soportes de flujo de caja pueden ser alterados fácilmente. Se recomienda a las empresas manejar los soportes contables sobre sus ingresos por medios electrónicos, como lo son las cuentas de ahorros.

- El deseo de crecimiento en las compañías puede ocasionar que se incurra en una cantidad de créditos innecesaria, hoy en día son numerosas las entidades financieras que ofrecen créditos a las compañías con la idea de ver crecer su negocio. Se evidencia en las pymes objeto de análisis que las cuentas por pagar son muy altas considerando el tiempo que llevan en el mercado, por ende, como segunda estrategia se busca implementar en las compañías la idea de manejar un tope máximo para deudas con entidades financieras. Al establecer este tope lo que se desea es que las cuentas por pagar no sean mayores al patrimonio, y así evitar que la compañía les pertenezca a terceros, ayudando de igual forma a tener un buen historial de crédito para un futuro.
- El endeudamiento informal es muy común en el territorio colombiano, básicamente consiste en adquirir créditos por medio de entidades o personas que no se encuentran reguladas por la Superintendencia de Sociedades, estas entidades se caracterizan por dar la posibilidad de adquirir altas sumas de dinero sin necesidad de tanta documentación, pero con porcentajes muy altos de intereses. Se busca por medio de esta tercera estrategia que las compañías sean conscientes de la importancia de adquirir los créditos en entidades reguladas, logrando por medio de la misma bajos intereses, evitando que la compañía deba cerrar o que todas las ganancias sean para cubrir las cuotas del crédito.
- Hemos evidenciado que muchos de los créditos en las compañías son rechazados porque al momento de analizar los estados financieros se muestran pérdidas en los resultados de periodos anteriores, esto indica para la entidad financiera que la compañía no está en la capacidad de generar ganancias suficientes para seguir desarrollando sus actividades y cubrir el crédito. La cuarta estrategia consiste en que las pymes destinen en el cierre de sus actividades un porcentaje de las utilidades para futuros contratiempos, este porcentaje es conocido en las grandes compañías como reserva. Este valor puede ser utilizado en un futuro para solventar las pérdidas que se puedan generar en algunos períodos.

- Las pymes en Colombia, a la fecha se encuentran en proceso de adaptar sus estados financieros a las NIIF. Por medio de la implementación de estas normas lo que se desea entre muchos objetivos es que la información sea entendible para todos los usuarios de la información contable. Las dos pymes objeto del análisis cuentan con la información contable, pero no son muy claros en algunos informes, este es el caso del patrimonio, la poca información sobre los movimientos contables que tiene la organización genera que los créditos sean negados. Por medio de la quinta estrategia planteada, se desea que las pymes muestren la información contable de manera más detallada.
- Según lo presentado hasta ahora, los activos fijos deben solventar los pasivos fijos. Esta afirmación no se aplica a una de las empresas analizadas, debido a que se encuentra una diferencia significativa. La sexta estrategia que se desea plantear para afrontar esta problemática consiste en que las compañías aumentan los activos fijos por medio de los ingresos que se generan al momento de vender un producto o prestar un servicio. Contar con pocos activos fijos indica a las entidades financieras que la empresa no cuenta con la hipótesis de negocio en marcha.

## Conclusiones

Históricamente las pymes en el país han sido de gran importancia para el desarrollo económico, social y para la apertura de relaciones internacionales. La obligación del gobierno es fortalecer este tipo de empresas con la implementación de políticas públicas, enfocadas a su desarrollo y expansión. Otra preocupación para el empresario colombiano es la competitividad, sobre todo con la empresa extranjera que por un lado se ha posicionado en el país convirtiéndose en una preocupación y que, por otro lado, es la principal barrera en el intento por entrar a otros países. Las exigencias no solo en la calidad de los productos, sino también en la forma de producirlos son barreras comerciales para frenar la expansión empresarial.

En esta búsqueda de crecimiento que caracteriza a los empresarios colombianos se encuentran con numerosos factores que impiden el cumplimiento de los objetivos. Al momento de tomar la decisión de crear una empresa, se deben tener en cuenta numerosos factores que con el tiempo van a marcar la

diferencia y serán claves para que el producto o servicio prestado sea de gran acogida por el público objetivo. Acceder a un crédito es un factor por el cual todas las empresas en crecimiento deben pasar, está comprobado que sin los créditos no es posible crecer en un mercado tan competitivo como el que se presenta en el departamento de Antioquia.

Las estrategias que se plantean en el desarrollo del artículo pueden ser implementadas en cualquier empresa del sector, se concluye que por medio de su correcta implementación puede llegar a generar en las empresas un factor diferenciador, y con su permanencia será posible lograr todos los objetivos planteados.

## Referencias

- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5137544.pdf>
- Cardona, O. (12 de abril, 2018). La creación y constitución de nuevas empresas en Antioquia aumentó 8,8% durante 2017. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/medellin-2030/la-creacion-y-constitucion-de-nuevas-empresas-en-antioquia-aumento-88-durante-2017-2712547>
- Castañeda, E. y Naranjo, L. (2017). *Competitividad de las pymes sector comercio* (Trabajo de grado). Universidad Libre Seccional Cali. Santiago de Cali, Colombia.
- Clavijo, S. (11 de julio, 2018). Financiamiento Mi-Pyme en Colombia. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/financiamiento-mi-pyme-en-colombia-2747898>
- Confecámaras. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_11.pdf)

- Confecámaras. (2017). *Informe de dinámica empresarial en Colombia 2016*. Recuperado de <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Informe%20de%20Dinamica%20Empresarial%202016.pdf>
- Dinero. (19 de julio, 2016). 7 datos que demuestra el aporte de las pymes a la economía. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/galeria/los-beneficios-de-las-pymes-en-la-economia/225873>
- Dinero. (02 de febrero, 2017). Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Dinero. (21 de agosto, 2018). Así acceden al crédito las pymes colombianas en 2018. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/acceso-a-credito-de-las-pymes-y-mipymes-en-colombia-2018/261228>
- Economía y Negocios. (16 de abril, 2017). Cada año se liquidan en Colombia cerca de 140 empresas. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-liquidadas-en-colombia-cada-ano-por-supersociedades-78394>
- El Espectador. (16 de marzo, 2018). El 62 % de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento/>
- Garzón, M. *et al.* (2015). *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones*. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones EAN. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8928/Gesti%C3%B3nSostenibilidad.pdf?sequence=1>
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905. Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html)
- Semana. (17 de enero, 2018). En 2017 se crearon 323.265 empresas en el país. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/cuantas-empresas-se-crearon-en-2017/553939>

Sierra, J. (02 de febrero, 2017). McKinsey y Co. apuesta por el potencial global de Medellín. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/negocios/mckinsey--co-apuesta-por-el-potencial-global-de-medellin-GG5855459>

Supersociedades. (07 de septiembre, 2018). *Reorganización empresarial y validación judicial*. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_insolvencia/Documents/Infomes\\_Periodicos\\_Agosto\\_31\\_2018/Reorganizacion\\_Empresarial\\_Validacion\\_Judicial\\_Acumulado\\_31Agosto2018.htm](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/Documents/Infomes_Periodicos_Agosto_31_2018/Reorganizacion_Empresarial_Validacion_Judicial_Acumulado_31Agosto2018.htm)

## Capítulo 4

# Cambios en los puestos de trabajo en las empresas a partir de la cuarta revolución industrial

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>1</sup>, Santiago Restrepo Restrepo<sup>2</sup>, Víctor Hugo Galeano Monsalve<sup>3</sup>, Mauricio Stiven Echeverri Gutiérrez<sup>4</sup>, Diego Correa Correa<sup>5</sup>

### Resumen

En el artículo se presenta la nueva revolución industrial y cómo la misma traerá un gran impacto en los puestos de trabajo; para algunos será una amenaza, debido a que la automatización reemplazará muchas de las actividades hechas por el hombre, y esto puede afectar de una manera negativa, toda vez que el índice de desempleo puede aumentar significativamente, por otro lado para otros será una gran oportunidad, porque hay quienes consideran que a la tecnología también se le debe controlar y supervisar, y si se utiliza de la mejor manera se pueden lograr valiosos avances en la industria, y no solo desde este punto de vista, sino también desde el económico, porque para muchas empresas hacer esta inversión a largo plazo, representa una reducción en los gastos, lo cual es una ventaja para las organizaciones.

Cada país debe estar preparado para este nuevo cambio y aprovechar al máximo las oportunidades y desde ya deben analizar las habilidades que de-

1 Candidato a doctor en Administración, magíster en Ciencias Administrativas, especialista en Gerencia, especialista en Gerencia de Proyectos y Administrador. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboleda@americana.edu.co.

2 Psicólogo, especialista en Psicología Organizacional, estudios de Maestría en Neuropsicología, doctor en Neurociencia, posdoctor en Ciencias. Investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: srestrepo@americana.edu.co.

3 Técnico Profesional en Procesos Contables, estudiante de noveno semestre de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Americana. Asistente contable y administrativo en MasFinca SAS. Correo: galeanovictor1399@americana.edu.co.

4 Contador Público, magíster en Administración por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México. Estudiante de doctorado en Estudios Organizacionales en la Universidad Metropolitana, México. Investigador de tiempo completo de la Corporación Universitaria Americana sede Medellín. Correo: mecheverri@americana.edu.co.

5 Filósofo y Magister en filosofía de la UPB, doctorando en filosofía de la UPB, docente tiempo completo de la Corporación Universitaria Americana. Correo: dcorrea@americana.edu.co.

ben adoptar los profesionales y demás para no quedar por fuera del mercado laboral.

**Palabras clave:** revolución industrial, inteligencia artificial, robótica financiera

## Introducción

El presente artículo se realiza con el fin de analizar los cambios en los puestos de trabajo de los próximos años gracias a la nueva revolución industrial, esto como requisito académico y para el conocimiento del tema, pues la profesión de contaduría pública es una de las que se ve afectada por la industria 4.0 y se hace indispensable el dominio del tema para adquirir nuevas habilidades que den valor agregado a la profesión y a la alta acreditación que busca la Corporación Universitaria Americana, la cual ha fomentado la investigación como complemento al desarrollo académico y profesional de los estudiantes.

La revolución industrial para el siglo XXI es un tema que ha tomado fuerza con el pasar de los días, desde la década de los 70, en lo laboral, más procesos se han ido disminuyendo desde la parte manual y están siendo hechos y perfeccionados por máquinas, utilizando la inteligencia artificial.

Ahora se está hablando de la automatización de los puestos de trabajo, minimizando a cero la utilización no solo de mano de obra humana, sino también la parte analítica de los procesos empresariales, que ya están siendo desarrollados por software y máquinas, teniendo un efecto positivo en los empresarios, quienes invirtiendo por estos procesos automáticos con un costo-beneficio, ahorrarían en gran parte en los gastos generados por la nómina, optimizando el tiempo y generando más utilidades, pero causando un panorama devastador para los trabajadores y profesionales de este siglo, puesto que se agotan los empleados por esta ola industrial. La sistematización de la tecnología está desestimando las profesiones científicas y técnicas desarrolladas por los humanos y los problemas financieros están creciendo con el aumento de maquinaria, que fue creada para minimizar la carga laboral pero no para acabar con los puestos de trabajo. Por tanto, se ve la necesidad e importancia de definir no solo los conceptos teóricos de la cuarta revolución industrial, sino

identificar los cargos que más tienen tendencia a ser automatizados y analizar el efecto que traerá a la economía dicha revolución.

Lo que contribuirá a responder la pregunta ¿qué cambios traerá la nueva revolución industrial en los puestos de trabajo de los próximos años?

## Marco teórico

La cuarta revolución industrial o industrias 4.0 es la nueva revolución que trae la automatización en la gran mayoría de las labores que desarrollan hoy día los seres humanos, y el gran crecimiento en la tecnología; esta revolución “Se basa en sistemas ciberfísicos, que combinan infraestructura física con *software*, sensores, nanotecnología, tecnología digital de comunicaciones” (Perasso, 2016) gracias a la internet de las cosas y la nube, ya que son las que permiten la interacción entre máquina a máquina (M2M) e interacción con el ser humano.

Para autores como Ynzunza, Izar, Bocarando, Aguilar y Larios (2017), el concepto de industrias 4.0 se define como una maquinaria física y dispositivos con sensores y *software* que trabajan en red, lo que permite predecir, controlar y planear mejor los negocios y sus resultados. También como un término asociado a las tecnologías y los conceptos de creación de valor en las empresas; representa un enfoque a la innovación de nuevos productos y procesos a través de fábricas inteligentes, integradas en redes de trabajo que propician nuevas formas de colaboración e infraestructuras sociales. En la nueva fase de la digitalización del sector manufactura es una forma de emprendimiento e innovación para algunas de las empresas, por el ahorro económico que conseguirán y porque su competitividad en el mercado se vería incrementada para otras y será un tema difícil de abordar, y más porque consideran que con esto no contribuyen mucho al desarrollo social; pero el significado verdadero está en el bienestar de la sociedad, porque desde revoluciones anteriores y con la incorporación de las primeras tecnologías se han venido automatizando los puestos de trabajo y eso es lo que a muchos les preocupa, quedarse sin empleo, lo cual aumenta el estrés en la humanidad y sentimiento de fracaso; a otros les preocupa el tener que adquirir nuevas habilidades para seguir compitiendo en el mercado laboral y más porque les conlleva a invertir económicamente para eso; en pocas palabras, esta nueva revolución industrial trae muchas incerti-

dumbres y será difícil para la mayoría adaptarse a los cambios que traen dichas tecnologías, y se hace necesario entonces empezar a explorar en el tema, no solo a nivel empresarial, sino a nivel educativo.

Según Del Val (2016), la industria 4.0 es un nuevo modelo de organización, por cuanto se tiene mayor control del producto gracias a las tecnologías de la información, la impresión 3D por ejemplo, porque permite cambiar el diseño, textura, tamaño, entre otras características, al producto antes de su materialización según las exigencias del cliente, porque el mercado se basa en la personalización y la calidad que este busca. Las máquinas usadas para la obtención de un producto pueden autogestionarse gracias a su *software*, se adaptan a las tareas nuevas y a cualquier entorno. Para casos de avería o daño, las máquinas tendrán capacidad de auto repararse o transmitir el mensaje al operario más cercano porque, aunque exista inteligencia artificial, las máquinas también necesitarán supervisión y mantenimiento y por eso es que se habla que habrá otros cargos aunque muchos otros tal vez desaparezcan o más bien sean automatizados.

## Metodología

El presente artículo tiene un enfoque cualitativo, debido a que se fundamenta en texto y cuenta con un análisis explorativo-descriptivo de la información recopilada.

El proceso se inició con las definiciones y conceptos de la nueva revolución industrial como base de comprensión utilizando diferentes bases de datos, para luego generar su desarrollo a través del análisis sobre los cargos que más se verán afectados por dicha revolución y su incidencia en la economía.

## Desarrollo

América Latina se verá afectada en gran parte por la automatización de los puestos de trabajo, las tasas de desempleo superan los porcentajes normales y no se está contemplando una medida para esto, como dice Barros (2018) “la tecnología está creando nuevos empleos, pero no a la velocidad con la que se destruyen otros” (citado en Macini, 2018), y esto notablemente afecta a los

empleos que utilizan mano de obra y empleos administrativos, según (CyC Prisma, 2016) “de aquí a 2020 desaparecerán puestos de tipo administrativo y en actividades productivas y manufactureras”, pudiendo impactar directamente la economía.

Todo el tema de la cuarta revolución industrial se debe mirar desde todos los ángulos posibles, y ver también las proezas y los aspectos positivos que pueda traer a un país con problemas de corrupción como lo es Colombia y así lo plantea el Ministerio de las TIC.

A través de la Inteligencia Artificial vamos a poder tener una lucha contra la corrupción más certera y efectiva. Y el uso más intensivo de tecnologías como Blockchain nos permitirá intercambiar información base para servicios ciudadanos digitales con plena certeza y seguridad y llegar a nuestros ciudadanos con mejores servicios de salud, educación o justicia. Toda esta tecnología la ponemos a trabajar para construir un mejor país. (Constaín, 2019)

En la 46 edición del Foro Económico Mundial celebrada en Davos en los Alpes suizos, se tocó el tema de la cuarta revolución industrial, además de lo tratado sobre este adelanto en la tecnología, se vio con importante determinación la ola de desempleo que se viene a raíz de esto, y cómo afecta a cada uno de los sectores no solo de la industria, sino también del área administrativa y financiera, donde los de la parte administrativa son los más afectados.

De los 7,1 millones de empleos afectados, dos tercios (4,76 millones) se concentrarán en tareas de tipo administrativo. También las actividades productivas y manufactureras se verán fuertemente impactadas (1,61 millones), aunque en este caso «existe margen para la recolocación y mejora de la productividad a través de la tecnología», dice el informe. El tercer ámbito donde más trabajo se destruirá será el de la construcción y extracción: casi 500.000 puestos (Pérez, 2016).

Por esta razón, los dirigentes gubernamentales deben estimar los cambios tecnológicos y evaluar sus políticas, por lo que todo ello afecta la economía nacional y no conviene estar en retroceso y menos para los países en vía de desarrollo. Debe tenerse en cuenta la coyuntura que se ha dado en algunos

países por el cese de actividades y despidos a causa de esta nueva revolución industrial, como por ejemplo el caso del Banco Sberbank de Rusia, en el cual según la revista Semana (2019), en el año 2018 el CEO de este banco despidió alrededor de 5.600 empleados y para 2021 se tiene el plan de despedir a 45.000 empleados; esto se debe a la instalación de robots para llevar a cabo las tareas que desempeñan los seres humanos, lo cual puede ocasionar preocupación en la comunidad. Por lo tanto, los gobiernos deben emprender acciones frente a las amenazas y/o desventajas que esto genere.

Realmente esta cuarta revolución industrial en la era digital y como desarrollo del ser humano no tiene vuelta atrás y lo hemos visto con la historia como puntualiza (Ricardo, 1976 citado en Raymundo y Zárata, 2018) “estoy convencido ahora de que la sustitución del trabajo humano por la maquinaria es, a menudo, muy perjudicial a los intereses de la clase trabajadora” (p. 187); en realidad se habla de automatización de puestos de trabajo desde la década de los 70, pero la invitación es a tomar medidas pertinentes para que esta tendencia beneficie de la mejor manera, capacitando a los nuevos profesionales de manera que sean más competitivos para este nuevo mercado y con las habilidades especiales que necesite esta era digital. Cada revolución en la producción induce a un sistema educativo que garantice la investigación y enseñanza de los nuevos tipos de organización y de trabajo (Raymundo y Zárata, 2018).

De acuerdo con (Peco, 2017) la habilidad para resolver problemas complejos debido a la automatización será menos requerida en sectores como energía e infraestructuras y más requerida en profesiones relacionadas con servicios profesionales y TIC, que serán cada vez más complejos. Otros autores como los expertos de Ruta N (2019), consideran que al ser reemplazados muchos empleos por máquinas o programas de software, el desafío es educar a las personas, no solo en la academia sino también en esos talentos y habilidades que los distinguen de las máquinas y logren basarse en las nuevas tecnologías para realizar una determinada ocupación. El reto actual se enfrenta en alistar a la población para que logre renovar sus conocimientos y promover sus pericias, de tal forma que le permita continuar en el mercado laboral y fomentar pensamientos creativos y otros atributos de valor para las empresas.

Por otro lado, el autor Álvarez considera que “la cuarta revolución industrial, en cambio, es una orientación con un enfoque esencialmente humano e

integral para comprender la relación de poder entre la naturaleza, el trabajo, la tecnología, el capital y las personas” (Álvarez, 2018, p. 202), porque cree que las empresas deben implementar políticas sociales que incrementen su valor económico y social, puesto que una reforma en sus políticas genera impacto en la sociedad y el camino que emprendan siempre va a estar orientado a satisfacer las necesidades de toda una comunidad.

El tema de la cuarta revolución industrial es muy amplio, compuesto de predicciones, argumentos y literatura, tomando cada tema como propio, según (Cyc Prisma, 2016) “estamos ante una confluencia inédita de tecnologías en tres esferas, física, digital y biológica: big data (análisis de volúmenes masivos de datos), internet de las cosas, cloud computing (almacenamiento en la red), impresión 3D (fabricación y modelado a medida)” (p. 12); y con este tema también se impactan todos los sectores de la economía, unos más que otros, algunos de manera positiva y por el contrario otros de manera negativa. También está el tema de trabajo o computación en la nube, según Argotti (2019) las empresas están en transición para trabajar con este tipo de herramientas que ofrezcan un sistema informático de fácil acceso a sus clientes para la adquisición de productos y servicios y sea más eficiente la atención y respuesta, lo que implica que los proveedores también estén actualizados en tecnología y soluciones.

Soy muy consciente del posible impacto deflacionario de la tecnología (incluso cuando es definido como «deflación buena») y de cómo algunos de sus efectos distributivos pueden favorecer al capital sobre el trabajo y también reducir los salarios (y por lo tanto el consumo). También veo que la cuarta revolución industrial les permite a muchas personas consumir más a un menor precio y de una manera que a menudo vuelve el consumo más sostenible y, por lo tanto, responsable (Ramírez, 2017).

Desde esta perspectiva, el valor en el tiempo y el efecto que causa en la economía es notable, puesto que a menor ingreso hay un menor consumo, adicionalmente con la automatización y el análisis de datos perfilando el cliente se acabaría con algunos puestos de trabajo relacionados con el comercio y el mercadeo; con los software comerciales (crm) porque su capacidad de concentrar, organizar y, sobre todo, de analizar ‘big data’, se cruza con redes

sociales para actualizar el perfil de los clientes, fidelizándolos, lo que permite estructurar el argumento publicitario transmitiendo experiencias para ganarse la lealtad del consumidor. Adicionalmente con una sociedad en constante crecimiento, sería un tema de debate para esta nueva era industrial, toda vez que por obligación debería haber un consumo y utilización de los recursos más responsable; para Cárdenas y Díaz (2015) “los avances que permitió la automatización fue la mejora, de manera decisiva, de la logística de producción, incrementando la eficiencia y precisión de los almacenes automáticos de ubicación caótica” (p. 219). Toda la organización que trae la nueva era industrial es una herramienta significativa para todos los temas, como especifica Tapia (2016) “ el acceso oportuno a la información es un prerrequisito para el uso eficiente en la operación de las empresas” (p. 52); y Buisán y Valdés (2017), “la aplicación de tecnologías digitales garantiza una mayor eficiencia (optimización de recursos energéticos o materias primas y reducción de costes)” (p. 90); con estos puntos de vista, es lógico que todas las empresas quieran acceder a esta era moderna de automatización.

Aunque el panorama no debe ser tan oscuro, porque siempre se necesitará a los humanos para poder hacer logaritmos de las máquinas, para quien las supervise y principalmente quien las consuma; como dicta McKay (2019) en el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) “si bien las máquinas serán cada vez más potentes, los humanos realmente serán más importantes”, dejando claro que la tecnología no reemplazará en todos los aspectos la inteligencia y la habilidad humana, para desarrollar algunas funciones, las nuevas generaciones nacidas en un mundo tecnológico necesitan virtudes humanas como la creatividad, la comunicación y la resolución de problemas que requieren análisis, refutando así la teoría de Turing (1950, citado en García, 2016) “si una máquina puede actuar como un humano, entonces podremos decir que es inteligente” (p. 2).

## Conclusiones

La cuarta revolución industrial se puede definir como la revolución que trae tendencia en la automatización de los puestos de trabajo, combina y conecta tecnologías digitales y físicas; está basada en sistemas robóticos inteligentes vinculados a la internet de las cosas, o sistemas de ordenadores de red que interactúan con los mundos físico, digital y biológico. Representa un

enfoque a la innovación y emprendimiento de nuevos productos y procesos a través de fábricas inteligentes, integradas en redes de trabajo que propician nuevas formas de colaboración e infraestructuras sociales.

Los cargos que más se verán afectados o serán automatizados gracias a la nueva revolución industrial son de tipo administrativo, producción y manufactura, construcción y extracción, algunos como conductores de vehículos de servicio público, agentes de call center, tecnologías de la información, mercaderistas, vigilancia, entre otros.

La economía se verá impactada desde varios aspectos por la cuarta revolución industrial, el tema más fuerte sería la disminución en los puestos de trabajo, lo que hará que la tasa de desempleo aumente, afectando así la economía, porque no habrá el consumo esperado, que finalmente es para lo que han sido diseñados todos los adelantos tecnológicos de la era digital. Por otro lado, la velocidad en la información, la perfección en la manufactura y el consumo responsable son temas positivos para la economía, dado que se disminuyen costos, no hay cabida a errores y el consumidor final obtiene lo que realmente necesita.

Según la información recopilada en la investigación, se concluye que para enfrentar la cuarta revolución industrial es necesario adquirir y desarrollar nuevas habilidades, que permitan la continuidad en el mercado laboral de los profesionales y demás colaboradores de las empresas, que ejercen un cargo y que se ven amenazados por la automatización; así mismo, las empresas deben innovar y adoptar las nuevas tecnologías, que les facilite el aumento de su productividad y ser mejores que la competencia.

La cuarta revolución industrial habla acerca de la automatización en los puestos de trabajo, pero también se cree que nuevos cargos laborales se formarán, lo cual no solo se ve como desventaja por la desaparición o reemplazo de muchos cargos, sino que representa nuevas oportunidades tanto para los profesionales como para las empresas; estos nuevos cargos son los que se desarrollarán gracias a las competencias y habilidades que se deberán adquirir, y porque las tecnologías también necesitan ser supervisadas y para ello se necesita al ser humano.

## Referencias

- Álvarez, H. (2018). El fracaso social de la empresa y la búsqueda de un camino a la cuarta revolución industrial. *Gestión Joven*, (18), 196-229.
- Argotti, C. (2019). La nube, toda su transformación más segura y siempre disponible. *Portafolio*. (39), 50-51.
- Buisán, M. y Valdés, F. (2017). La industria conectada 4.0. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (898), 89-100.
- Cárdenas, M. y Díaz, A. (2015). La ingeniería y las tecnologías de la información: de la lógica cableada a la industria 4.0. *Mediterráneo económico*, (28), 215-231.
- Constáin, S. (2019). Colombia en la cuarta revolución Industrial. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Columnas-Ministra-TIC/100434:Colombia-en-la-Cuarta-Revolucion-Industrial>
- Cyc Prisma. (2016). Revolución Industrial 4.0, Cambiará no solo lo que hacemos, sino también lo que somos. *CyC Prisma*, (21), 10-15.
- Del Val, J. (2016). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. En *Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática*. Valencia, España: Informes CODDII.
- García, A. (2016). *Inteligencia artificial: fundamentos, práctica y aplicaciones*. Madrid: RC libros.
- Macini, E. (2018). Liderazgo responsable en la era digital. Recuperado de [https://law-journals-books.vlex.com/vid/liderazgo-responsable-digital-716772613?\\_ga=2.220867352.1241502462.1592357635-293763547.1592357635](https://law-journals-books.vlex.com/vid/liderazgo-responsable-digital-716772613?_ga=2.220867352.1241502462.1592357635-293763547.1592357635)
- McKay. (2019). Se necesitan seres humanos: ¿por qué la automatización no acabará con su trabajo? Recuperado de <https://es.weforum.org/>

agenda/2019/01/se-necesitan-seres-humanos-por-que-la-automatizacion-no-acabara-con-su-trabajo/

Perasso, V. (12 de octubre, 2016). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Pérez, M. (2016). Davos y la cuarta revolución industrial. *Nueva Revista*, (157), 14-22.

Peco, P. (2017). Nuevos empleos, nuevas habilidades: ¿estamos preparando el talento para la Cuarta Revolución Industrial? *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (898), 59-72.

Raymundo, P. y Zárate, A. (2018). La cuarta revolución industrial Y algunas implicaciones en las escuelas de negocios. *Palermo Business*, (18), 183-198.

Ramírez, D. (2017). La cuarta revolución industrial: en el centro del debate. *Latin Trade*, 25, (1), 30.

Ruta N. (2019). Cuarta revolución industrial. Medellín. Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org/es/cuarta-revolucion-industrial>

Semana. (25 de enero, 2019). ¿Qué es la cuarta revolución industrial y por qué va a cambiar la educación? Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/cuarta-revolucion-industrial-una-reforma-para-el-sistema-educativo/599090>

Tapia, V. (2016). Industria 4.0-Internet de las cosas. *UTCiencia Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 1(1), 51-60.

Ynzunza, C., Izar, J., Bocarando, J., Aguilar, F. y Larios, M. (2017). El entorno de la industria 4.0: implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia Tecnológica*, (54), 33-45.

## Capítulo 5

# Diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social en Ciudad de Panamá

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>1</sup>, Luis Fernando Murillo Giraldo<sup>2</sup>, Érika Jaillier Castrillón<sup>3</sup>, Carlos Mario Correa Cadavid<sup>4</sup>, Giovanna Alexandra Osorio Castaño<sup>5</sup>

### Resumen

El presente trabajo tiene como propósito, en primera medida, conocer los aspectos más importantes que corresponden a la Teoría de la Sistematización y sus principales exponentes, y consolidar la información de los diferentes componentes trabajados dentro del convenio firmado por la Ciudad de Panamá con Rises y Corpobosques.

En la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto se utilizaron varios instrumentos para la construcción de la información, como la revisión de documentación en bases de datos tomando como fuente libros, revistas etc. Adicionalmente, con los documentos generados en las diferentes actividades realizadas en los corregimientos, las cuales generaron una valiosa información.

Dentro de la construcción e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social, hubo una dinámica participación por parte de

1 Candidato a doctor en Administración, magíster en Ciencias Administrativas, especialista en Gerencia, especialista en Gerencia de Proyectos y Administrador. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboleda@americana.edu.co.

2 Administrador Financiero, especialista en Alta Gerencia, magíster en Administración MBA, analista líder Implementaciones Procesos para Inversiones y Tesorería Grupo Bancolombia. Correo: lmurillo@Bancolombia.com.co.

3 Comunicadora social periodista, especialista en Literatura, magíster y Ph. D. en Ciencias de la Información y la Comunicación. Docente investigadora de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo: erika.jaillier@upb.edu.co.

4 Administrador de Empresas, especialista en Gerencia y Magíster en Desarrollo con Énfasis Organizacional y Gerencial. Investigador y Decano de la Facultad de Ciencias Sociales del Colegio Mayor de Antioquia. Correo: dec.cienciasocia@colmayor.edu.co.

5 Abogada, especialista en Derecho Administrativo. Docente y consultora empresarial. Correo: gio00831@gmail.com..

los líderes y la comunidad en general de los diferentes corregimientos, esta activa asistencia permitió conocer el Sistema y cómo puede ser utilizado en beneficio de los proyectos y diferentes temas que impacten su comunidad.

Se considera que el aporte más importante desde el punto de vista de la sistematización de la experiencia es poder entregar a esta comunidad todas las herramientas para que tomen mejores decisiones en cuanto a su participación en la planeación y ejecución de proyectos con los entes gubernamentales, lo que permitirá una mayor transparencia en la ejecución de los presupuestos.

Para la Ciudad de Panamá representa un gran valor poder realizar alianzas dentro del convenio firmado con Rises y Corpobosques, debido a que es implementar experiencias exitosas generadas en otros lugares.

**Palabras clave:** sistematización de experiencias, participación ciudadana, innovación social.

## Introducción

La sistematización constituye una herramienta fundamental para la construcción colectiva del actor red, entendido este como aquel sujeto que interactúa, participa y busca transformar su realidad a partir de procesos sociales y participativos, es decir, que actúa en escenarios donde se gesten la reflexión y la producción de conocimiento a partir de la intervención social, donde las estrategias metodológicas de orden participativa lleven a constituir una mirada de soluciones sociales posibles y viables a las necesidades de las comunidades.

En este sentido es que los procesos de participación ciudadana se convierten en elementos sustanciales a la hora de diseñar e implementar acciones colectivas que lleven a avalarse y empoderarse en las dinámicas sociales de cualquier territorio. Bajo este contexto, el presente informe busca evidenciar la experiencia adquirida en los procesos de participación de algunos componentes del megaproyecto *Plan operativo de participación ciudadana y transparencia social de la Ciudad de Panamá*.

Por tanto, la sistematización de la experiencia en el proceso de construcción e implementación de la participación ciudadana y control social busca

comprender las dinámicas sociales que subyacen en la Ciudad de Panamá, en lo concerniente a los procesos generados por este megaproyecto y en aspectos tales como: formación ciudadana, participación ciudadana, fortalecimiento de la participación social, comunitaria y ciudadana.

Este proceso de sistematización se materializa a partir de los insumos generados en las diversas actividades, técnicas interactivas y talleres que se llevaron a cabo en la Ciudad de Panamá. Estos escenarios permitieron propiciar reflexiones, autonomía, generación de nuevos aprendizajes, concertaciones de necesidades y la construcción de una ruta metodológica y social que materialice esta iniciativa. Cabe resaltar que dicho proyecto se pudo llevar a cabo en el marco del Convenio Interinstitucional entre la Red de Innovación Social desde la Educación Superior – Rises y la Asociación de Municipios Corpobosques con la Ciudad de Panamá.

## **Descripción de la necesidad a intervenir**

Ciudad de Panamá es la capital de la República de Panamá, es la ciudad más grande y la primera en población en el país, tiene 430.299 habitantes en el centro de la ciudad y 880,691 habitantes dentro de su municipio; y 2.011.780 habitantes en su área metropolitana, que incluye a varias jurisdicciones como la ciudad de Panamá y la ciudad-distrito de San Miguelito. Está localizada a orillas del Golfo de Panamá, en el océano Pacífico, al este de la desembocadura del Canal de Panamá.

Según lo indicado por la Dirección de Participación Ciudadana y Transparencia (2019) de Ciudad de Panamá en su página principal, el Sistema de Participación Ciudadana es uno de los mecanismos que busca el desarrollo y la democracia participativa, donde se propicia la construcción de una sociedad involucrada en su política local.

Según el modelo implementado en la Ciudad de Panamá, es un derecho ciudadano que se manifiesta a través de una ONG, cuyos integrantes son quienes evalúan, cuestionan y apoyan las decisiones tomadas por los equipos de gobierno, generando un proceso más exigente y de una mejor calidad. Así mismo el proceso participativo se basa en un diálogo constructivo y argumentado entre la ciudadanía y las entidades públicas, con el propósito de poder

hacer un seguimiento a las acciones de los gobernantes; el resultado de todo esto es poder construir una mejor sociedad.

Estos mecanismos utilizados en la participación ciudadana permitirán a la comunidad poder expresar ante sus gobernantes cuáles son sus principales necesidades, y que estas se puedan ver reflejadas dentro de los programas de gobiernos implementados por la administración, de esta manera también las comunidades pueden llevar un control para que los presupuestos sean ejecutados correctamente, siempre buscando el beneficio para la comunidad.

Adicionalmente favorece la potenciación de las comunidades, en donde los proyectos y demás iniciativas radicadas no favorecerán a unos pocos o serán impuestas por externos donde solo buscan un beneficio propio; con este modelo se busca suplir aquellas necesidades que tienen como principal soporte su diario vivir dentro de la comunidad.

Otro punto muy importante tiene que ver con la transparencia en la ejecución de los recursos, porque los presupuestos son vigilados por la comunidad y en donde se da el respeto por la ley y la transparencia en la construcción de una mejor comunidad.

Con lo anterior identificamos que es muy importante que la comunidad directamente involucrada tenga el acceso a toda la información que corresponde al Sistema de Participación Ciudadana y Control Social, ya que se constituirá en una herramienta para tomar las mejores decisiones con respecto a los principales problemas identificados en la comunidad y el cómo participar en la planeación y ejecución con los entes gubernamentales.

## **Justificación**

Los actuales tiempos han llevado a que diversos actores busquen formas de comunicarse y a su vez estrategias de comprensión de su realidad y dinámica. Bajo este planteamiento, se puede considerar que la sistematización de las experiencias se convierte más que en un mero mecanismo de contar “historias y experiencias propias”, toda vez que hoy se le puede concebir como un proceso permanente y acumulativo de producir conocimiento.

Consecuente con lo anterior es que Barnechea, González y Morgan (1999) plantean que la sistematización de experiencia se ha convertido en un elemento estratégico y clave de las comunidades de base, en la perspectiva de la construcción no solo de conocimientos, sino también para generar a partir de la práctica un proceso de lecciones aprendidas, que gesten en dinámicas propias los empoderamientos y apropiaciones sociales de la concepción de gobernanza contemporánea.

Por tanto, se resalta que la sistematización nace por la preocupación latente de aprender de la práctica y de construir conocimientos significativos que lleguen a ser relevantes y sobre todo que puedan ser compartidos para su multiplicación (Jaramillo, 1994). Con base en todo lo expresado, se puede pensar que la experiencia como tal es un proceso social dinámico y complejo, que se encuentra en constante cambio y movimiento, donde se interrelacionan, de forma a veces extraña, una serie de factores subjetivos y objetivos que constituyen una construcción colectiva de diversos actores, como un mecanismo de buscar soluciones colaborativas a procesos de intervención y/o necesidades específicas. Jara (1997) manifiesta que las “experiencias están cargadas de una enorme riqueza acumulada de elementos que representa procesos únicos e irrepetibles” (pp.17-18).

Para finalizar se resalta que este trabajo recobra un mayor sentido, en la medida en que es un aporte a la concepción de una ciudadanía activa de la Ciudad de Panamá, desde las formas y maneras propias que gestaron el sistema de participación ciudadana y control social de este territorio.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Sistematizar la experiencia “diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social para la Ciudad de Panamá”, a partir de la construcción colectiva y colaborativa de sus actores sociales.

## Objetivos específicos

- Identificar la metodología en los procesos de participación ciudadana realizados en las diversas actividades que gestaron el diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social de la Ciudad de Panamá.
- Describir los logros en términos de participación ciudadana, democratización y planeación local alcanzados en el proceso de diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social de la Ciudad de Panamá.
- Analizar el nivel de empoderamiento de los actores que gestaron el diseño e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social de la Ciudad de Panamá.

## Marco teórico

El concepto de participación ciudadana existe desde el momento en que surge el Estado, o sea, desde cuando el hombre decidió organizarse como una sociedad. De esta manera se puede decir que este concepto nace desde la Grecia antigua, donde surge en el año 1.000 a.C. donde durante la época clásica de Grecia la ciudad de Atenas tuvo un papel clave en el desarrollo de la democracia. Allí también se dio el auge de muchos pensadores, escritores y filósofos que ayudaron al crecimiento de la cultura griega.

Todo esto ocurrió entre los años 500 a. C. y 300 a. C., donde el mundo griego fue considerado como uno de los principales centros culturales e intelectuales del mundo antiguo; hasta esos años se remonta el desarrollo de la República, la cual es una forma de gobierno democrática donde el pueblo puede ejercer como ciudadano; allí se gestó el origen del concepto de participación ciudadana.

La palabra República tiene su origen en el latín *res pública* (cosa pública), lo que consiste en un sistema político que permite por medio de una constitución proteger los derechos civiles de todos los ciudadanos. Además de esto permite que por medio de la democracia se puedan elegir a quienes gobernarán en su nombre; este electorado se constituye como la principal herramienta de la democracia.

Según Galindo (2013) en el análisis histórico que realiza sobre Participación Ciudadana y Control Social, los tres pilares de la República según Aristóteles son:

- La división de los poderes y su control recíproco.
- La participación activa por parte de los ciudadanos.
- La representación de todas las clases dentro de las instituciones del gobierno con iguales atribuciones y prevalencia de ninguna.

Para Aristóteles, los fines supremos de las formas de gobierno son:

- Libertad-igualdad.
- La realización de la justicia y el bien común.
- La realización plena del desarrollo de las capacidades cognitivas humanas.

Esto se indica que si todos somos libres entre los iguales, no debe existir una clase gobernante, por lo que deben gobernar todos por igual.

Para Marx hay individuos y clases económicamente diferentes donde unos desean estar por encima de los otros, donde no aplica esa relación de igualdad.

En este caso, Galindo (2013) realiza la comparación de estos dos conceptos históricos sobre la ambigüedad de los mismos, donde la misma palabra lleva a las siguientes inconsistencias:

- Los países que son república según la definición se indica que son de manera tradicional, aunque en muchos casos son dictatoriales donde el pueblo no es soberano.
- Una monarquía electiva con soberanía popular o una monarquía parlamentaria serían tradicionales, debido a que esta soberanía es otorgada por el pueblo hacia un monarca no soberano, esta práctica jamás se llamara república o monarquía.

Dentro de la investigación se identifica cómo el hombre desde la antigüedad siempre ha buscado medios para organizarse dentro de un modelo de so-

ciudad. Esta concepción hace una referencia a la antropología filosófica donde el hombre hace sus manifestaciones y se incluye la civilización, en su dependencia de siempre estar dentro de una organización de individuos.

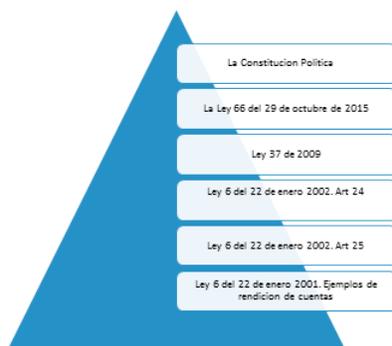
Desde la Grecia antigua se inició el modelo de democracia en el cual la sociedad escoge a sus representantes dentro del gobierno, para que desde allí puedan defender sus necesidades principales.

La definición de antropología indica que es el estudio de sujetos sociales en un espacio determinado, donde se desarrollan una serie de *practices*, en la que serán comprendidos e identificados por diferentes disciplinas, donde tienen impacto en todos los ámbitos sociales.

Según esta definición, este trabajo tiene su mayor aporte en que la información consolidada en un documento final sirva para que las comunidades donde tiene influencia este convenio puedan tomar mejores decisiones sobre todos los temas que beneficiarán a toda la sociedad involucrada.

La Ciudad de Panamá debe asumir el reto de participar en el control fiscal de la gestión pública, en consecuencia, los municipios están sujetos al constante monitoreo, seguimiento, control y evaluación de sus actuaciones por parte de los ciudadanos, la Contraloría General de la República y la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información.

El marco legal Participación Ciudadana en la Ciudad de Panamá está regido por:



**Figura 5.** Marco legal

**Fuente:** Dirección Participación Ciudadana y Transparencia, Municipio Ciudad de Panamá.

Para el desarrollo de este ejercicio de sistematización de experiencias es necesario determinar una postura teórica, que permita al lector una ubicación epistemológica que lo lleve a tener precisión acerca de los postulados teóricos y conceptuales con el que se construyó este informe y así mismo de cómo se soporta la metodología aplicada. Se resalta que las categorías se enmarcan en la Teoría General de Sistemas y la sistematización de experiencias como herramienta de producción de conocimiento.

Dentro de los objetivos principales nombrados por Arnold y Osorio (1998) de la Teoría General de Sistemas podemos mencionar los siguientes:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos.
- Promover una formalización de las leyes.

La primera formulación fue ingresada por el biólogo alemán Luwing Von Bertalanffy, quien dio a definición de la Teoría General de Sistemas. Sobre todas estas bases se construyeron en 1954 en la *Society for General Systems Research*, los objetivos allí plasmados fueron los siguientes:

- Investigar el isomorfismo de los conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos.
- Promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- Reducir la publicación de los esfuerzos teóricos.
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos y unificadores.

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista la totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a sus componentes. Según esto se puede decir que los sistemas son un conjunto de elementos que guardan una estrecha relación entre sí, mantienen el sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable, y cuyo comportamiento persigue algún objetivo.

Dentro de las definiciones más comunes se tiene a los sistemas dentro de un conjunto de elementos que tienen una fuerte relación entre cada uno y que permite apuntar a un objetivo en común.

Existen dos estrategias dentro de la Teoría General de Sistemas, las cuales se desprenden para la investigación de los sistemas generales y son las perspectivas de los sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran entre el todo (el sistema) y sus partes (elementos).

Y el otro concepto indica que desde las perspectivas de los sistemas las distinciones conceptuales se concentran en los procesos frontera.

En la primera se puede visualizar cómo la independencia existe entre las partes que constituyen el sistema y en la segunda se establece una relación entre el sistema y su ambiente; ambos enfoques se van a complementar.

Según Jara (2001), el concepto de sistematización tiene dos opciones: sistematización de datos o información y sistematización de experiencias. Para el primero se hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías, relaciones que posibilitan la construcción de bases de datos. El segundo es mucho más complejo, es ir mucho más allá, se trata de mirar las experiencias como procesos históricos.

En este sentido, para Jara (2001) sistematizar experiencias significa entonces el por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo.

Un punto importante que se debe tener en cuenta a la hora de sistematizar son las modalidades o enfoques:



**Figura 6.** Enfoque de la sistematización  
**Fuente:** elaboración propia.

Dentro de las definiciones epistemológicas que se tienen para la sistematización, Mejía (2008) encuentra que cada concepción de sistematización produce formas particulares de categoría, las cuales se caracterizan por ser neutrales y emergen dependiendo de la percepción que se tenga del conocimiento, los saberes, la lógica, la realidad, el poder, la objetividad.

Para la la *Food and Agriculture Organization*, es decir, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, FAO , existen 4 pasos metodológicos que guiarán el proceso de sistematización:

- **Paso 1:** definición del objetivo. Definir de manera clara y específica el o los resultados que se esperan obtener con la sistematización.
- **Paso 2:** el objeto de análisis. Definir el proceso de sistematización, las experiencias y por qué se van a realizar. Es importante delimitar la experiencia en tiempo y espacio.
- **Paso 3:** el eje de sistematización. Facilita orientar el desarrollo y proceso de la sistematización, orientando el proceso de recolección de datos y enfocando hacia donde el objetivo que queremos alcanzar.
- **Paso 4:** la estrategia de comunicación. La sistematización no cumplirá totalmente sus objetivos hasta el momento en que no se hayan comunicado los productos resultantes de los procesos.

Según Ghiso (1998) en Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización, las condiciones críticas del contexto y las condiciones socio-políticas, culturales, económicas y ambientales en las que se desarrollan los procesos, las acciones y prácticas sociales de los sujetos vinculados a estos movimientos, son cambiantes, complejas.

En este caso Ghiso (1998) resume que si bien la sistematización no es un concepto unívoco, aparece como un tipo de tarea reflexiva que todos podíamos hacer y que el recuperar organizadamente la práctica permitía volver a intervenir en ella y en la realidad con mayor eficacia y eficiencia.

Para una comprensión de los procesos de sistematización de experiencias, se retoman los planteamientos de Cárdenas y Mayorga (2016). Por tanto, se resalta que en este contexto de la sistematización es preciso dar a conocer el

origen o las fuentes teóricas para denominar la sistematización. Según Ruiz (2001, citado en Cárdenas y Mayorga, 2016, p. 43) estas son:

- **Materialismo histórico:** por ser las prácticas sociales pensamiento histórico, pensar la práctica en su devenir, en la historia.
- **La Teoría General de Sistemas:** es reconocer la realidad social como sistema. Es lo *social visto como proceso* en un tiempo o lugar, con sujetos que sienten, piensan y sueñan; no como estructura o modelación estática y predeterminada; las prácticas como procesos en tanto tienen intencionalidad, componentes, sujetos, mensajes, resultados, impactos.

Partiendo de lo anterior, la sistematización se ha convertido a lo largo de la historia en un método cada vez más usado para hacer una revisión y un análisis crítico acerca de una práctica específica. Según Ghiso (citado por Ruiz en Cárdenas y Mayorga, 2016).

La sistematización surgió desde los años 70 en América Latina debido a contextos de crisis de los sectores populares y de fragmentación de iniciativas sociales, donde no está resuelto el problema de la relación teoría práctica; contexto desde el que se exigen propuestas superadoras y transformadoras del conocimiento, tanto en la producción como en la difusión de las prácticas sociales (p. 44).

En estos inicios de la sistematización se definen cuatro acuerdos básicos:

- A toda sistematización le antecede una práctica.
- Todo sujeto es sujeto de conocimiento y posee percepciones y saber acumulado que enriquece la práctica.
- El proceso de sistematización es un proceso de interlocución entre sujetos, donde se negocian discursos, teorías y construcciones culturales.
- En un proceso de sistematización interesa tanto el proceso como el producto final (p. 44).

Ahora bien, al concebir desde la construcción de sistematización y experiencias significativas, se puede hallar una definición general teniendo en cuenta las características esenciales de cada término.

Bajo este contexto, es que Ghiso (2001, citado en Cárdenas y Mayorga, 2006) define la sistematización como:

Un proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que, al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación y expresión de las propuestas educativas de carácter comunitario (p. 45)

Jara (2013) define la sistematización como un proceso para “obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias” (p. 3). Tomando las experiencias como procesos sociales que siempre están en continuo cambio y que son irrepetibles, por esto la importancia de sistematizarlas. En una definición más completa el mismo autor expresa que:

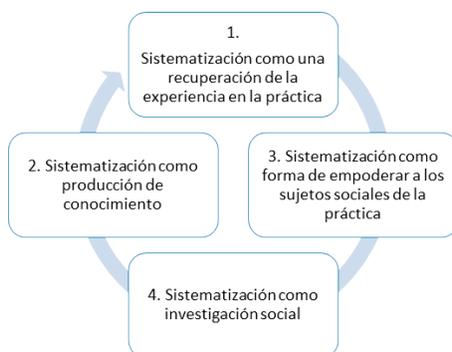
La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron cómo se relacionan entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora (Jara, 2013, p. 4)

Por su parte, Borjas (2006) expresa que la sistematización consiste en “recoger lo que has hecho |en el aula, ordenarlo, darle un sentido y explicar por qué no seguiste la ruta planificada y dar a conocer los resultados y aprendizajes que obtuviste” (p. 82).

Con base en todo lo anterior, se puede concluir que la sistematización de experiencia es una herramienta que tienen los actores sociales para comunicar sus prácticas cotidianas, en pro de generar procesos de empoderamiento de su comunidad.

Los enfoques de la sistematización para Jara (2013) indica que existe un dilema entre escoger un enfoque o modalidad donde vamos a desarrollar la sistematización debido a que hay una gran variedad de posibilidades, hay muchas maneras de poder realizar una sistematización de la experiencia.

Para Ruiz (2001) la sistematización como proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico – prácticos permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión, experimentación (p. 1). Teniendo en cuenta las perspectivas de este autor, las diversas formas de asumir una sistematización son:



**Figura 7.** Formas de sistematización  
**Fuente:** elaboración propia

Según la FAO, el objetivo del proceso de sistematización es facilitar que los actores de los procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos e ideas de proyectos e iniciativas de políticas- estrategias, a partir de las experiencias documentadas, datos e informaciones dispersos. Un factor importante es poder elegir qué se va a sistematizar, porque de una elección adecuada dependerá la consecución de los objetivos trazados desde el inicio.

Según Acosta (2005), para la FAO en el poder identificar el proceso a sistematizar, sus motivaciones están relacionadas con proyectos que afecten di-

rectamente al desarrollo agrícola y rural. Estos están asociados a varios tipos de enfoques, casos y temas.

En el caso de este informe, el enfoque que más se relaciona con el proceso de sistematización es el hermenéutico, toda vez que hace una interpretación de todo lo que rodea la práctica (sujetos, espacios, contextos), y así identificar el aporte de esta en lo social y de la construcción de ciudadanía para la Ciudad de Panamá.

## Metodología

La presente investigación se estructura desde una perspectiva de corte cualitativa–hermenéutica, donde elementos estratégicos como la construcción de la convivencia y los desafíos sociales, constituyen la pieza clave en el proceso de diseñar e implementar un sistema de participación ciudadana y control social para Ciudad de Panamá.

Bajo este contexto, se resalta que dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de información se abordaron:

- La revisión de la literatura.
- El análisis documental.
- Relatorías e informes de los talleres de participación.
- Insumos de los grupos focales, entre otros.

En este escenario se detalla que todos estos insumos, así como las entrevistas a los integrantes de la Red de Innovación en Educación Superior, Rises, posibilita una contrastación de los datos directamente recolectados con los actores del proceso de participación y los líderes de estas acciones.

Así mismo, se anota que la interpretación y análisis de la información se plantea bajo los parámetros de la sistematización de experiencia como mecanismo de construcción colectiva de conocimiento y potencializador de dinámicas territoriales.

Se resalta que todo el proceso de construcción del Sistema de Participación Ciudadana y el Control Social fue supervisado por los profesionales de la Secretaría de Participación Ciudadana de Ciudad de Panamá.

## Resultados de la sistematización

Dentro del Convenio Interinstitucional entre la Red de Innovación Social desde la Educación Superior – Rises y la Asociación de Municipios Corpobosques con Ciudad de Panamá, se desplazó hacia esta un equipo de cinco expertos de Rises, los cuales desarrollaron cinco componentes con las comunidades de los corregimientos en unas actividades claves, las cuales se realizaron por medio de talleres, ponencias, exposiciones. Esta información fue consolidada e incluida dentro del documento final de la sistematización de la experiencia.

La información consolidada en las diferentes actividades claves y transversales, las cuales fueron obtenidas por medio de talleres, ponencias y demás actividades realizadas por los expertos de Rises, tuvieron el apoyo por parte de los estudiantes de la Maestría MBA de la Universidad de Medellín, los cuales ayudaron en la consolidación de información primaria y secundaria en los diferentes componentes en los cuales fueron asignados, toda esta información queda registrada dentro del documento final de la sistematización de la experiencia.

El resultado más importante corresponde al documento final de sistematización de la experiencia correspondiente a la construcción e implementación del Sistema de Participación Ciudadana y Control Social dentro del convenio firmado entre Rises y Corpobosques con la Alcaldía del Municipio de Ciudad de Panamá; de este documento final se podrán extraer diferentes publicaciones que servirán para fomentar este sistema dentro de la comunidad y ayudarán a obtener mejores resultados en la planeación y ejecución de los diferentes proyectos que se desarrollen.

Las metodologías utilizadas en las diferentes actividades de los procesos de construcción e implementación del Sistema de Participación Ciudadana

fueron realizadas participativamente entre los actores locales y la asesoría de Rises, y los estudiantes de la Universidad de Medellín, y complementadas con fuentes secundarias, las cuales quedaron registradas en el informe de sistematización de la experiencia.

Se ejecutaron por medio de los organizadores actividades en los diferentes corregimientos de Ciudad de Panamá, con una alta participación de los actores y líderes comunitarios involucrados en la construcción e implementación del Sistema de Participación Ciudadana.

Se realiza con éxito por parte de los expertos de Rises el desarrollo de los componentes de sensibilización, convocatoria, capacitación, plan de acción y reglamento interno, instalación y constitución del comité, los cuales permitieron afianzar en la comunidad de los corregimientos la información necesaria para la implementación del Sistema de Participación Ciudadana.

## **Conclusiones**

Promover por parte del municipio de Ciudad de Panamá y la Dirección de Participación Ciudadana y Transparencia un vínculo más fuerte con la comunidad, con el fin de que puedan implementar estas herramientas dentro de los proyectos y demás ejecuciones gubernamentales potencializando el desarrollo de las comunidades.

Compartir la experiencia realizada con el convenio firmado por Ciudad de Panamá con Rises y Corpobosques, para que sea implementado en algunas ciudades de Colombia.

Propiciar que la información recopilada en la construcción e implementación de la sistematización de la experiencia para el Sistema de Participación Ciudadana y Control Social realizado para el Municipio de Ciudad de Panamá sea de fácil acceso para las comunidades impactadas, como por ejemplo en el sitio web de la Dirección de Participación Ciudadana y Transparencia de Ciudad de Panamá, en las bibliotecas públicas.

## Referencias

- Acosta, L. (2005). *Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), 40-49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Bachernea, M., González, E. y Morgan, M. (1999). La producción de conocimiento en sistematización. *La Piragua, Revista Latinoamericana de Educación y Política*, (16), 33-43.
- Borjas, B. (2006). Orientaciones para sistematizar experiencias. En B. Borja (ed.), *Propuesta didáctica para la enseñanza de la lectura y la escritura* (pp. 81-107). Maracaibo, Venezuela: Fe y Alegría.
- Cárdenas, A. y Mayorga, E. (2016). *Sistematización de experiencias significativas de los centros de interés deportivos, en el marco del festival de centros de interés (FECI) programa 40 x 40 de la Secretaria de Educación del Distrito* (Tesis Maestría). Universidad Libre, Bogotá, Colombia.
- Dirección de Participación Ciudadana y Transparencia. (2019). *Programa de Participación Ciudadana, Municipio Ciudad de Panamá*. Recuperado de <https://participa.mupa.gob.pa>
- Galindo, M. (2013). *La participación ciudadana y el control social*. La Paz, Bolivia: Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios, CEBEM.
- Ghiso, A. (1998). De la práctica singular al dialogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de Globalización. Ponencia presentada en el *Seminario Internacional sobre Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana*. Medellín, Colombia: CEAAL/FUNLAM.
- Jara, O. (1997). Tres posibilidades de sistematización. Comprensión, aprendizaje y teorización. *Revista Aportes*, 44(9), 7-22.

- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones, CEP Alforja.
- Jara, O. (2013). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Recuperado de [http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones\\_teorico-practicas\\_para\\_sistematizar\\_experiencias.pdf](http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf)
- Jaramillo, J. (1994). *Sistematización de experiencias en educación popular y en adultos: Unidad de autoformación participativa*. Medellín: Ministerio de Educación Nacional y Corporación Educativa CLEBA.
- Mejía, M. (2008). *La sistematización: empodera y produce saber y conocimiento*. La Paz: Ediciones desde Abajo.
- Ruiz, L. (2001). *La sistematización de prácticas. Sistematización experiencia de convivencia*. Medellín: Liceo Marco Fidel Suárez.

## Capítulo 6

# Enfoque metodológico en los estudios de responsabilidad social empresarial

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>1</sup>, Diana María Lopera Montoya<sup>2</sup>, Frank Hugo Pérez Tangarife<sup>3</sup>, David Fernando Correa Agudelo<sup>4</sup>, Johan Santiago Arboleda Quiceno<sup>5</sup>

### Resumen

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un factor diferenciador en las organizaciones, debido a las exigencias del contexto cambiante. Agrega valor debido a la relación directa entre la responsabilidad de las empresas y la aceptación de la misma por los stakeholders, es una medida que viene acompañada de una revolución que ha cambiado paradigmas en la administración tradicional donde solo interesa la utilidad; hoy en día se visualizan implícitas la comunidad, clientes, colaboradores, accionistas y cualquier persona que se pueda ver relacionada con la operación de una organización. El método utilizado fue la revisión de literatura con un enfoque cuantitativo no experimental. El estado del arte del tema investigado es muy amplio, se pudieron observar diferentes artículos de investigaciones de la RSE en varias ramas o disciplinas: impacto ambiental, impacto social, productividad, salud y bienestar en el trabajo, favorabilidad, entre otros.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, globalización, *stakeholders*.

1 Candidato a doctor en Administración, magíster en Ciencias Administrativas, Especialista en Gerencia, Especialista en Gerencia de Proyectos y Administrador. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboeda@americana.edu.co.

2 Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. Docente investigadora en el Colegio Mayor de Antioquia. Correo: diana.lopera@colmayor.edu.co.

3 Licenciado en Filosofía y Letras, especialista en Gerencia de Proyectos. Docente de la Facultad de Ciencias Sociales del Colegio Mayor de Antioquia. Correo: frank.perez@colmayor.edu.co.

4 Magíster en Administración. Miembro de Comuna Project (NGO). Correo electrónico: david.correa.agudelo@gmail.com.

5 Estudiante de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Americana. Correo: santia-goev91@gmail.com.

## Introducción

Actualmente las empresas deben ocuparse de su responsabilidad social frente a sus clientes, empleados y su entorno, manteniendo una ventaja competitiva en el mercado. Para poder hacer esto deben tratar de cumplir con objetivos económicos y sociales; además con aquellos que tengan que ver con el medio ambiente (Cuevas, 2011).

La responsabilidad social empresarial (RSE) según el Banco Mundial (2015), “incluye cuestiones relacionadas con el medio ambiente, los derechos laborales y la comunidad, y es motivo de creciente inquietud para los inversionistas y los consumidores” (p.10), y así lo explica la Cepal en Núñez (2003), como una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Las organizaciones empresariales cuentan con una política conocida y definida, la que se responsabilizan a seguir en sus negocios, de tal modo que favorezcan a toda o gran parte de la comunidad. Es por ello que estas organizaciones identifican cada vez más el valor de incorporar prácticas éticas y sociales en la gestión organizacional, como elemento en la toma de decisiones y de mejora en la reputación de la organización.

La RSE ofrece una nueva alternativa de “competir”, que está concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad; valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva (Aguilera y Puerto, 2012).

Por esta razón es importante investigar los conceptos y los enfoques metodológicos de la RSE y realizar un inventario de los elementos más importantes para la aplicación en las empresas.

## Marco teórico

La RSE se aprecia desde cuatro ámbitos bien definidos: el laboral, el económico, el ambiental y el social, contornos individualmente contemplados en la mayor parte de los regímenes jurídicos modernos; no obstante, una hipótesis

eventual podría plantear que las leyes que proclaman y desarrollan las variadas generaciones de los derechos humanos y aquellas que regulan la actividad económica comprenden el abanico normativo de la RSE y la profundidad que se tiene que enfocar en otras áreas de estudio para tener un concepto mucho más amplio (Acevedo, Zárate y Garzón, 2013). Además, permite saber qué hacen las empresas ante los cambios que se producen en su entorno, como los resultados de los servicios y actividades productivas que realizan; las organizaciones también pueden contribuir al desarrollo de grupos de personas que de forma directa o indirecta sean afectadas por todas aquellas actividades que realizan (Palomino, 2018).

La Responsabilidad Social corporativa debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla (Corona y Magallón, 2018).

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas; y la aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social (Araque y Montero 2006, citados por Díaz, 2014, p. 128).

La organización es libre de ser socialmente responsable, sin que la ley pueda obligarla a serlo, mucho menos el imputar sanciones jurídicas cuando no lo sea. Esta es la voluntariedad característica de la RSE, un tema bastante complejo y controvertido. La RSE solo puede surgir de la libertad individual y la plena conciencia de propietarios, directivos y demás empleados de la organización, el que la empresa respete en su totalidad los derechos laborales de sus empleados, de eso se tratan las obligaciones legales que una empresa debe cumplir siempre en un Estado de derecho (Valdés y Fraga, 2017).

La obligación de la RSE es concatenar los objetivos organizacionales con los personales, sensibilizando internamente a los colaboradores sobre la importancia de laborar conjuntamente por un beneficio que será comunitario o integral, el cual inicia desde la ética empresarial, pasando por el ser de las

personas para ir formando una cadena que dé valor, al partir deductivamente del bienestar por sus grupos de interés (stakeholder) seguidamente de las repercusiones en los contextos social, económico y ambiental (Torres, Torres, León y Rivas, 2017).

Para tener buenas sociedades es imprescindible contar con empresas socialmente responsables, definiendo la RSE como aquellas acciones voluntarias emprendidas por una empresa para enfrentar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus agentes principales.

De este modo, las prácticas de la RSE generan una cultura organizacional, permitiendo tener una relación donde se establezca el comportamiento socialmente responsable, el cual va a tener impacto en la creación de identidad de la compañía, y mayor credibilidad por parte de los stakeholders o grupos de interés (Ramos, Avalos y Vinueza, 2018).

## **Impacto social**

Las empresas buscan proyectarse más allá de sus dimensiones económicas: en sus relaciones con las personas, con los grupos de interés y con el mundo. Se presencia el surgimiento de una verdadera preocupación por la cuestión humanística en los estudios organizacionales y en la gestión comunicacional. El enfoque estratégico debe convertirse en una herramienta clave en entornos complejos, dinámicos e inciertos, para que se genere la sinergia entre la organización y la sociedad y ambas se beneficien de las consecuencias positivas alcanzadas (Benavides y Cortés, 2018, p. 22).

Las empresas deben considerar a la comunidad para su existencia, continuidad y operación, tomando las demandas sociales e integrándolas a su forma de operar permitiendo gestionar de una forma más eficiente las relaciones de organizaciones en un entorno socioambiental (López, Contreras y Molina, 2011).

Por su parte Pertúz (2018) argumenta que para que exista una organización social hay que conocer el perímetro o terreno, las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, que en administración son resumidas en las siglas

FODA, las cuales en su aplicación brindan confianza, pero para lograrlo hay que trabajar todos unidos por un bien común, por un mañana mejor con calidad de vida, todo esto conlleva a reconocer que cada persona tiene un talento, por lo cual hay que practicarse la gestión del conocimiento en donde se destaque la generación de saberes, para que cada quien reconozca sus habilidades y el horizonte a donde quiere llegar para un éxito personal y profesional. La empresa social debe ser rentable, sostenible y generadora de valor agregado, en donde existe una relación entre las partes interesadas, estas deben ser partícipes en disciplina, conocimientos, lectura y, por último, pero no siendo menos importante, experiencia, porque nadie nace aprendido, día a día la gente aprende algo nuevo, y no se puede decir que en las universidades se encuentra la verdad de todo, porque no es así.

## Impacto ambiental

Vargas (2011) afirma que:

En la teoría neoclásica, la participación de las firmas en un mercado competitivo es ya una contribución importante a la sociedad, no solo porque satisface las demandas de los consumidores, sino porque contribuye a la optimización de recursos escasos, particularmente del capital. Esta es precisamente la promesa formulada por teóricos liberales como Smith y Hayek: que los mercados competitivos son capaces de optimizar el uso de los recursos y maximizar el bienestar general a partir del egoísmo y la ambición individuales (pp.179-180).

Es por eso que las empresas que investigan o estudian su entorno y sus capacidades propias han encontrado que un factor de diferenciación para crear ventajas puede estar cimentado en la satisfacción sistemática de los intereses de sus diferentes stakeholders: en otros términos, incorporaron la RSE a su estrategia corporativa (Rodríguez, Cabrera y Frías, 2017).

Por otro lado, ante el aumento de los problemas sociales, tales como los ambientales, visionaron una denominada “ética de los negocios del medio ambiente”, que fue parte constitutiva de esta nueva perspectiva, de la ética en la responsabilidad social empresarial. Entonces, los especialistas en ética de

negocios comenzaron a ver la protección del medio ambiente como la protección del hombre y con ello se empezó a propiciar una sensibilidad hacia los problemas sociales y a generarse la necesidad de una ética de las organizaciones como ámbito de estudio específico de la ética, pero una ética corporativa que encierre culpabilidad, orgullo, deber, vergüenza, entre otros, como le sucede a las personas físicas (Zapata, 2015, p. 198).

## **Impacto en la productividad**

La RSE es una pieza trascendental en el direccionamiento estratégico de las organizaciones, dada su implicación paralela o directa en los resultados y en el mejoramiento de la percepción de la imagen corporativa y su reputación (Azuero, García y Betancourt, 2016). Si las empresas implementan mejoras en productividad, satisfacen a sus trabajadores, se ocupan de sus proveedores y atienden a sus grupos de interés terminan por optimizar el uso de los recursos, sus costos e incrementar sus retornos netos (Padilla, Arévalo, Bustamante y Vidal, 2017).

La competitividad de una compañía hoy no solo se ve afectada por el volumen de ventas, la tecnología, la calidad y la diversificación de productos o servicios que se ofrezcan u otro de los aspectos que comúnmente se tiene en cuenta a la hora de evaluar este elemento, sino que sobre ella, simultáneamente, influirá la RSE en cuanto a la reputación y las marcas de la empresa (Carbal, Bustillo y Rosales, 2016, p. 106).

El mercado exige cada vez más empresas competitivas que produzcan bienes y servicios que se adapten a las necesidades del entorno, se requiere de organizaciones con alta competitividad e innovación, pero esto no puede ser posible sin un marco ético (Lechuga, 2019). De esta manera se podría asentar que la responsabilidad social corporativa “actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de la empresa y favorece toda iniciativa que se origina en esta, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y lealtad de los clientes” (Lechuga, 2019, p. 134).

En general, el concepto de RSE se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la

productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad (Abreu y Cruz, 2017).

## Metodología

Enfoque cualitativo, fundamentado en la documentación, análisis descriptivo y revisión crítica de la información recopilada.

Debido a la globalización y a la constante actualización y fluctuación de factores empresariales como el volumen de ventas, la tecnología, la calidad y diversificación de los productos y servicios que son los que comúnmente se han venido escuchando desde la literatura tradicional, ahora están influenciados por un factor que describiría como macro en la forma en que afecta o beneficia a las organizaciones, La responsabilidad social corporativa o también conocida como empresarial RSE es un concepto que se ha llevado a la práctica en gran medida por las multinacionales, ya que se ha escuchado de filósofos e importantes investigadores sobre el tema como la filósofa Adela Cortina: “a mayor tamaño, mayor responsabilidad”.

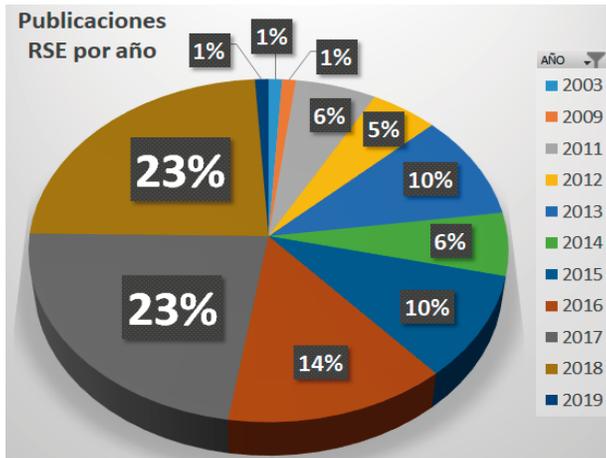
Enfoque cualitativo, fundamentado en la documentación, análisis descriptivo y revisión crítica de la información recopilada.

Inicia con una fase de revisión de la literatura de multilaterales, universidades y consultando la base de datos Fuente Académica Premier de la plataforma EBSCO y luego finaliza cruzando la información de la base de datos de Excel elaborada, para resaltar los elementos de la RSE

## Resultados

En las publicaciones por año, se puede evidenciar que los años 2017 y 2018 son los que más presentaron registros en la base de datos Fuente Académica

Premier de la plataforma EBSCO, lo que demuestra ser un tema nuevo y de gran importancia para la investigación y las empresas.



**Figura 8.** Publicaciones RSE por año  
Fuente: Fuente Académica Premier.

De 100 registros analizados un 85 % es cualitativo, donde se evidencian diagnósticos empresariales y académicos sobre la RSE y las categorías que aborda son muy variadas, de las cuales se resaltan las que más predominan en la revisión de literatura como lo son: competencia desleal, impacto ambiental, impacto social, productividad, salud y bienestar en el trabajo, favorabilidad, entre otros. Por ello para abordar el tema a profundidad es necesario hacerlo con rigurosidad, sin tomarlo a la ligera, teniendo en cuenta que la interpretación de las cuestiones que la atañen son determinantes a la hora de hacer una efectiva intervención organizacional para las empresas.

## Conclusiones

En la RSE hay demasiados criterios, los cuales se deben tener en cuenta y según el estudio, parece que se debe tener una visión subjetiva, ya que el análisis dependerá de la satisfacción. Hoy día, las empresas están más interesadas en demostrar un desempeño beneficioso a la sociedad, fomentando estrategias que respondan a las presiones sociales, medioambientales y económicas.

Esto las lleva a preocuparse y comprometerse por reformar y a la vez robustecer las prácticas sociales, a disminuir las externalidades negativas y con ello lograr mejores posiciones en este entorno cada vez más dinámico.

El estudio identificó las principales variables de la RSE, el cual consta de diferentes etapas y a partir de estos resultados se pueden elaborar planes de acción, que permitan integrar paulatinamente la RSE a la estrategia organizacional.

El tema de responsabilidad social empresarial tiene al sol de hoy un estado del arte amplio y generoso, el cual será de mucha utilidad para aquellos que aborden un trabajo a fondo sobre este tema tan problematizante y complejo por las situaciones que se viven hoy en la sociedad, que necesitan ser resueltas con el menor impacto negativo para las empresas y los demandantes de sus productos.

Las categorías que aborda la Responsabilidad Social Empresarial son muchas y muy variadas, ejemplos claros son según lo evidenciado en la base de datos: competencia desleal, impacto ambiental, impacto social, productividad, salud y bienestar en el trabajo, favorabilidad, entre otros. por ello para abordar el tema a profundidad es necesario hacerlo con rigurosidad, sin tomarlo a la ligera, teniendo en cuenta que la interpretación de las cuestiones que la atañen, son determinantes a la hora de hacer una efectiva intervención, organizacional para las empresas.

Para nosotros como futuros profesionales en planeación y desarrollo social en el marco de lo público y lo privado deberemos tener un buen control de este tema, porque sin duda estaremos vinculados en el futuro a alguna organización, y como profesionales en nuestra área estamos llamados a darle desarrollo y coherencia a las agendas programáticas de las empresas y su respectiva articulación a los objetivos de la RSE.

La responsabilidad social empresarial es el eje que todo gerente enfocado en lo social debe tener presente en el momento de hacer investigaciones, la RSE no necesariamente debe tratar de una comunidad en una empresa, este tema tiene que ver con que los planeadores tengan un sentido ético en su escritura y aplicación de estudios sociales.

Un estudio elaborado por administradores con contextos de RSE deberá velar por la comprensión de un conocimiento y bien común para las personas, no individualmente.

## Referencias

- Abreu, J. y Cruz, J. (2017). Responsabilidad social y empresarial una visión integral. *Revista Innovaciones de Negocios*, 8(15), 71-94.
- Acevedo, J., Zárate, R. y Garzón, W. (2013). Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Colombia. *Díkaion*, 22(2), 303-332.
- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento y Gestión* (32), 1-26.
- Azuero, A., García, M. y Betancourt, B. (2016). Aproximación a una experiencia regional de responsabilidad social empresarial en el suroccidente colombiano. *Revista Tendencias*, 17(1), 120-141.
- Banco Mundial. (2015). *Sistema de gestión ambiental y social. Conjunto de herramientas*. Washington: International Finance Corporation. Recuperado de <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/92aba07e-8cbc-488b-b72d-fd-f803ad78ee/ESMS+Toolkit+General+v1.2+SP.pdf?MOD=AJPERESy-CVID=lllEQT5>
- Benavides, T. y Cortés, M. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación del capital social: una revisión de la literatura: una Revisión de la Literatura. *Revista Prisma Social*, (22), 127- 158.
- Carbal, A., Bustillo, M. y Rosales, C. (2016). Responsabilidad social y estrategia organizacional en grandes empresas industriales de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. *Saber, Ciencias y Libertas*, 11(1), 105-114.
- Corona, B. y Magallón, M. (2018). John Locke: el liberalismo, la responsabilidad social empresarial y la cuestión social. *Gestión y Estrategia*, (52), 37-571.

- Cuevas, R. (2011). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas: una guía de lectura para su estudio. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 7-26.
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido, sostenibilidad gerencial. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 127-144.
- Lechuga, J. (2019). Estrategia de responsabilidad social empresarial de una terminal portuaria en Barranquilla, Colombia. *Signos*, 11(1), 131-144.
- López, A., Contreras, R. y Molina, R. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. *Cuadernos de Administración, Revista Javeriana*, 24(43), 261-283.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- Padilla, C., Arévalo, D., Bustamante, M. y Vidal, C. (2017). Responsabilidad social empresarial y desempeño financiero en la industria del plástico en Ecuador. *Revista Información Tecnológica*, 28(4), 93-102.
- Palomino, U. (2018). *Gestión de la metacognición y responsabilidad social en estudiantes de una institución educativa pública de alto rendimiento* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/225612752.pdf>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.
- Ramos, V., Avalos, A. y Vinueza, L. (2018). Diferencias del comportamiento socialmente responsable entre empresas que aplican y no aplican responsabilidad social empresarial. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, 52(1), 140-152.
- Rodríguez, Y., Cabrera, J. y Frías, B. (2017). Responsabilidad social empresarial. Camino hacia una gestión organizacional estratégica. *Folletos gerenciales*, 22(3), 180-189.

- Torres, M., Torres, V., León, F. y Rivas, F. (2017). Responsabilidad social empresarial y prácticas laborales en talleres de arte religioso. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones*, 8(11), 207-228.
- Valdés, M. y Fraga, R. (2017). Actitud y compromiso: claves para ética y responsabilidad social empresarial. *Gestión Joven, (AJOICA)*, (16), 35-48.
- Vargas, G. (2011). Responsabilidad social empresarial, ciudadanía y desarrollo. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 177-191.
- Zapata, A. (2015). Competencia desleal: reflexiones de la ética y la responsabilidad social empresarial. *Advocatus*, 12(25), 195-207.

## Capítulo 7

# Fundamentos para el control interno tributario en las organizaciones colombianas<sup>1</sup>

Jorge Armando Muñoz-Ruiz<sup>2</sup>, Rubén Darío Raga<sup>3</sup>,  
José Alexander Velásquez Ochoa<sup>4</sup>, Néstor Enrique Amarís López<sup>5</sup>

### Resumen

La investigación que a continuación se presenta tuvo como objetivo general analizar los fundamentos jurídicos y doctrinales para el control interno tributario en las organizaciones colombianas. Esta investigación es producto del Plan de Trabajo que se ejecuta en el Grupo de Investigación Capital Contable de la Facultad Ciencias Contables de la Corporación Universitaria Remington y se fundamentó en los siguientes postulados teóricos: Ley 1943 (2018), Ley 2010 (2019), Camacho, Gil y Paredes (2017), Gamboa y Quintero (2017), Reglamento Único Tributario (2016), Cermeño, De Bedout, García y Clopatosfhy (2016), Calderón y Jáuregui (2016). En este estudio, tipificado como descriptivo, no experimental, transaccional y bibliográfico, los hallazgos demuestran que el control tributario en las organizaciones debe significar un eje transversal en el modelo gerencial implantado; en donde sus representantes adquieren absoluta responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones impositivas. El sistema de control interno impositivo en Colombia, cuyos fundamentos principalmente se encuentran en la Constitución, la ley y en la doctrina, debe ser concebido por la gerencia organizacional en primer térmi-

1 Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación en proceso del Grupo de Capital Contable de la Facultad Ciencias Contables de Uniremington.

2 Doctor en Ciencias Sociales mención Gerencia. Docente universitario de la Corporación Universitaria Remington, Medellín, Colombia. Miembro de la Unión Iberoamericana de Municipalistas. Miembro del Grupo de Investigación Capital Contable, Uniremington. Correo: jorge.munoz@uniremington.edu.co.

3 Contador Público, magíster en Administración con Acentuación en Gerencia Global, docente universitario de la Corporación Universitaria Remington, Colombia. Coordinador del Consultorio Contable Uniremington. Correo: ruben.raga@uniremington.edu.co.

4 Máster en Bussines Administration del Censa International Colleague; doctorante de la Universidad Baja California. Docente universitario de la Corporación Universitaria Americana, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación en Sectores Empresariales de América Latina, GISELA. Correo electrónico, E-mail: jvelasquez@coruniamericana.edu.co.

5 Abogado, magíster en Gerencia Tributaria. Docente Universitario de Pregrado. Vicepresidente de Muñoz Amarís y Asociados, Consultores Gerenciales. Correo: nestoramarislopez10@gmail.com.

no como una acción que exige un control previo en cada uno de sus procesos y, en segundo lugar; debe ser entendido como un sistema integrado por un conjunto de políticas, normas y procedimiento donde se hace necesaria la capacitación teórica-práctica de sus colaboradores y el diseño e implementación de un plan de trabajo. El plan de trabajo debe atender cada una de las obligaciones implícita de todos tributos a los cuales la entidad está sujeta, de acuerdo con su objeto social, así como la documentación a diligenciar, el debido proceso a cumplir, los beneficios tributarios a que refieren las normas, la identificación de los derechos constitucionales y legales del contribuyente y finalmente, conocer la instancia administrativa y jurisdiccional donde se dirimen las controversias surgidas con la administración tributaria.

**Palabras clave:** sistema organizacional, control interno, control tributario

## Introducción

Tradicionalmente, todo sistema de control interno (SCI) está orientado principalmente a establecer un conjunto de políticas, normas, procedimientos y registros administrativos, que permiten a la organización evaluar los diferentes procesos estratégicos, logrando con ello brindar una capacidad de respuesta en cuanto a las obligaciones o responsabilidades a las cuales se someten las empresas desde su constitución. Al respecto, el SCI es un modelo de organización enfocado a los procesos generales de la unidad de negocio, donde sus representantes pueden establecer medidas orientadas a proteger en primera instancia sus activos, al mismo tiempo otorgar confianza sobre la veracidad de la información financiera y organizacional en general.

Por consiguiente, las teorías que tratan sobre el control interno en las organizaciones refuerzan la postura del gran valor que este genera para la realización de todas las operaciones tanto internas como externas, convirtiéndose en la mejor herramienta para definir los procesos a seguir, así como las medidas para garantizar su cumplimiento. Lo antes señalado justifica que cuando se diseña de manera adecuada el SCI se establece un método eficaz para aseguramiento de la información en todas las áreas de la organización, siendo ello el elemento fundamental para la identificación de riesgos permanentes y futuros. Así mismo, contribuye a brindar seguridad del sistema contable, financiero y tributario que es el cimiento de las buenas prácticas empresariales.

En el orden de las ideas planteadas, un control interno organizacional no puede estar aislado de la gestión tributaria, por el contrario, debe estar al servicio de esta y así debe entenderse dentro de la cultura organizacional. Al respecto, Figueroa (1998) explica que el Control Interno Tributario por su parte representa todas aquellas normas, políticas, procedimientos y requisitos encaminados a garantizar el cumplimiento del ordenamiento legal que rige la materia impositiva, acatando los lineamientos emanados y establecidos por el sujeto activo, en este caso el Estado, quien a su vez ejerce la vigilancia y control por intermedio de la administración tributaria en sus múltiples niveles, con el fin último de hacer cumplir con obligaciones de dar, hacer y no hacer por parte del sujeto obligado, que en definitiva constituyen obligaciones de carácter formal y sustancial según el orden jurídico vigente.

Ahora bien, la existencia del control en las organizaciones tiene por finalidad, garantizar que se cumplan con tales obligaciones de carácter imperativo. El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de los empleados respecto al control, es decir, es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura a la misma. Dentro del entorno de control influyen la integridad, los valores éticos, así como la capacidad de los trabajadores de la organización, mediante la filosofía y gestión, asignando responsabilidades o responsables de comunicar y participar los hallazgos, debilidades o fortalezas, mediante las sugerencias o correctivos, que coadyuve al fortalecimiento del sistema de control interno tributario, dándole importancia a la labor de las organizaciones ante las necesidades e intereses del Estado.

Sin embargo, a pesar de lo antes señalado, hoy en día, continúan presentándose errores en los procedimientos tributarios, los cuales generan para las organizaciones requerimientos fiscales y financieros, que pueden llegar hasta sanciones económicas onerosas para la entidad, por lo cual, en este sentido, este proyecto constituye una alternativa en la solución de una problemática común que presentan las sociedades nacionales colombianas, quienes comúnmente, por negligencia o impericia, cometen ilícitos tributarios, cuyo régimen sancionatorio es altamente punitivo, llegando a ser una gran debilidad para la gestión financiera y productividad de la unidad de negocio.

Dado lo antes señalado, este trabajo de investigación, el cual forma parte de la gestión operativa del Grupo de Investigación Capital Contable de la Cor-

poración Universitaria Remington, tiene por finalidad analizar los fundamentos jurídicos y doctrinales para el ejercicio de un sistema de control interno tributario en las organizaciones colombianas, cuyos resultados se espera que constituyan un elemento de fortaleza dentro de un modelo organizacional transparente, inteligente y emprendedor.

## **Fundamentos teóricos**

### **Control interno**

De acuerdo con lo señalado por la Universidad del Norte (2018), el control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos que permiten sistematizar o compilar elementos del proceso administrativo, creado para verificar que los protocolos y objetivos de una organización, empresa o departamento, cumplan con las políticas, normas, reglas o parámetros fijados, permitiendo con ello obtener un cruce de información en tiempo real y veraz, que coadyuva a la gerencia en la toma de decisiones asertivas y sobre base cierta.

Por su parte, para el Instituto de Auditoría de Cuentas (1991, citado por Vivanco, 2017),

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección” (p. 248).

### **Sistema de control interno. Definición**

De acuerdo con lo planteado por Calderón (2016), el sistema de control interno es aquel que fortalece la gestión y el control de la documentación, el registro, así como la ejecución de auditorías, diseñadas mediante cédulas de trabajo o programas mecánicos, que permitan la evaluación o examen a una determinada actividad o cosa, de igual forma, dentro del sistema de control

interno tenemos un papel fundamental que recae sobre la segregación de funciones, la supervisión en los distintos niveles, el acceso y responsabilidad de los recursos, el autocontrol, el mejoramiento continuo, la evaluación periódica de la gestión, minimizando la gestión de riesgos, entre otros.

### **Importancia del sistema de control interno.**

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (1999), el sistema de control interno significa todas aquellas las políticas y procedimientos, (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Las organizaciones trabajan para la obtención de sus objetivos de negocios, tomando en cuenta los diversos riesgos y amenazas que forman parte del quehacer financiero o económico, por lo que toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en el que se desarrolle la misma, requiere tener un adecuado sistema de control interno, que le permita hacerle frente a la dinámica en donde se desarrolle, por eso la importancia y relevancia de contar con un sistema de control que le permitan trabajar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y cuyos logros o éxitos estarán definidos en gran parte por el sistema de control interno con el que cuente.

### **Beneficios del sistema de control interno en las organizaciones**

Según lo planteado por la Universidad del Norte (2018), el control interno llevado por toda organización incrementa el valor a la gestión de la misma, mediante el aseguramiento y protección a los recursos y bienes de posibles riesgos, por lo que se garantiza la evaluación continua del objetivo de la organización, optimizando la confiabilidad y seguridad de los datos e información, que permitan la oportuna aplicación de medidas concernientes a prevenir riesgos y fraudes, razón por lo cual se promueve que el sistema disponga de mecanismos de verificación y evaluación continua, lo que permite la posibilidad de obtener información real y veraz, sobre la ejecución del plan

operativo y su consecución, permitiendo con ello la adhesión, si fuera el caso, de correctivos o mejoras, que vayan en dirección al fortalecimiento de prácticas, herramientas y metodologías que faciliten el análisis y evaluación de la gestión, entre otros.

### **Responsabilidad en la creación, implementación y actualización del sistema de control interno en las organizaciones.**

Haciendo referencia a Chiavenato (1999), el sistema de control interno es una acción orientada a alcanzar objetivos trazados y definidos, mediante el control interno, el cual responde a un diseño de los directivos de las organizaciones, concebido para garantizar seguridad y con ello alcanzar los objetivos en los distintos aspectos, tales como llevar las operaciones de forma eficiente y efectiva, que la información financiera sea fiable y que se cumplan las normativas oportunas.

Pero para ello es necesario conquistar la sinergia en el talento humano, por lo cual se hace necesario comunicar e informar a las personas involucradas qué se quiere hacer y cómo se hará, para empatizar y motivar la construcción del sistema de control interno en las organizaciones, lo cual repercute en beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente involucrada. Una forma de alcanzar estos objetivos es mediante la capacitación de las áreas o departamentos. En dicha capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las restantes fases.

Bajo la normativa legal, la óptica de calidad total, los parámetros de reingeniería y directrices administrativas, se hace una revisión exhaustiva de los procedimientos con el fin de hacerlos más dinámicos y eficientes, se suprimen pasos no necesarios, se centralizan procesos repetidos e innecesarios y se abren vías de comunicación y consolidación de trabajo.

Para ello se hace necesario establecer una metodología que permita evaluar el sistema de control interno entre todos los miembros de la organización, cada uno aportado su visión e involucrándose, con el equipo de trabajo, comprometiéndose a someterse a un continuo autocontrol que favorezca la mejora continúa.

## Componentes de un sistema de control interno

Concha (2015) establece que dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión o monitoreo.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de los empleados respecto del control, es decir, es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura a la misma, dentro del entorno de control influyen la integridad, los valores éticos, así como la capacidad de los trabajadores de la organización, mediante la filosofía y gestión, asignando responsabilidades o responsables de comunicar y participar los hallazgos, debilidades o fortalezas, mediante las sugerencias o correctivos que coadyuven al fortalecimiento del sistema de control.

Las actividades de control son todas aquellas políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, tales medidas son necesarias para controlar y minimizar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la organización, para ello es necesario establecer políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable, permitiendo con ello en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto de la consecución de los objetivos de la dirección o unidad.

Las actividades de control se clasifican en controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos, evitando con ello que se pueda padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control puedan impedir el operar de manera eficiente, lo que repercutiría en la calidad del sistema de control, como por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas, pues un gran número de actividades de control o de personas que participan de ellas no aseguran necesariamente la calidad del sistema de control. Finalmente, acerca de las actividades de información y

seguimiento respectivamente, la primera está enfocada hacia la disposición de información veraz, confiable y auditable en términos generales, mientras que el seguimiento está enfocado hacia un control constante o una retroalimentación a los resultados obtenidos.

## **Control interno tributario. Definición**

Sobre este particular Figueroa (1998), explica que el control interno tributario son todas aquellas normas, políticas, procedimientos y requisitos encaminadas a garantizar el cumplimiento del ordenamiento legal que rige la materia tributaria, acatando los lineamientos emanados y establecidos por el sujeto activo, en este caso el Estado, a través de la administración tributaria, con el fin último de cumplir con ciertas obligaciones de dar y de hacer.

Ahora bien, para responder a ese requerimiento legal, se hace necesario contar con un diseño de un sistema de gestión y control tributario, lo cual para las organizaciones es clave en las áreas financiera, administrativa, contable y de control, que respondan a los requerimientos de la administración tributaria, debido a las dinámicas reformas tributarias, tomando en cuenta que los tributos son una gran fuente de ingresos al presupuesto de la Nación.

Por su parte, Gamboa y Quintero (2017) refieren que el control interno tributario es el conjunto de acciones de control orientadas a verificar el cumplimiento de las normas tributarias. Ahora bien, para los investigadores, lo señalado por los autores significa que el control interno tributario se extiende en primer lugar hacia el reconocimiento de las normas jurídicas que regulan todo el conjunto de obligaciones impositivas que tienen los contribuyentes, las cuales serán objeto de verificación constante por parte de la administración tributaria, y en segundo lugar se refiere al conjunto de políticas, normas y procedimientos que deben sistematizar los sujetos pasivos en las organizaciones para garantizar el cumplimiento oportuno y efectivo de tales obligaciones.

## **Recorrido metodológico**

Este estudio, cuyo propósito general consistió en analizar los fundamentos jurídicos y doctrinales para el ejercicio de un sistema de control interno

tributario en las organizaciones colombianas, se enmarca dentro del enfoque cualitativo, por cuanto el análisis de la información se obtuvo a través de la implementación de entrevistas semiestructuradas a expertos tributarios, aunado al análisis jurídico y documental. El trabajo se caracteriza por ser cualitativo y en él se hace énfasis en el significado (la interpretación que hace el autor de su realidad), el contexto (aspectos que forman parte de la vida social, cultural, histórica, física, del actor), a la perspectiva holística (concepción del escenario, los participantes y las actividades como un todo) y finalmente, a la cultura (qué hace el autor, qué sabe el autor y qué cosa construye y utiliza).

Por su parte, Monje (2011) expone que en la investigación cualitativa se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás, donde los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, entre otros. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros.

## **Tipo de investigación**

Tomando en cuenta lo señalado por Hurtado (2012), cuando afirma que el primer paso en la definición de la metodología es la identificación del nivel de investigación pues los métodos, técnicas, y estrategias son diferentes dependiendo del objetivo a alcanzar, la presente investigación se realiza desde un nivel descriptivo, debido a que pretende analizar los fundamentos jurídicos y doctrinales para el ejercicio de un sistema de control interno tributario en las organizaciones colombianas.

Según los autores Palella y Martins (2012), el propósito del nivel descriptivo es el de interpretar la realidad de un hecho, el cual incluye la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Del mismo modo, los autores refieren que el nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o ejecuta en el presente. Por otra par-

te, Méndez (2007) manifiesta que existe un nivel de más profundidad que el exploratorio llamado descriptivo, donde se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada, se establecen actuaciones concretas.

Del mismo modo, dentro del nivel de investigación, este trabajo tiene un nivel explicativo, por cuanto pretende aportar variables, características y métodos para el análisis de los fundamentos jurídicos y doctrinales para el ejercicio de un sistema de control interno tributario en las organizaciones colombianas. Al respecto establece Sabino (1992) que cuando la literatura nos revela que existen una o varias teorías que se aplican al problema de investigación el estudio puede iniciarse como explicativo. Del mismo modo, expone el autor, que los estudios explicativos buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.

## **Diseño de la investigación**

Respecto al concepto que define el diseño de una investigación en ciencias sociales; Sabino (1992) señala que son las formas de abordaje que se plantea el investigador para dar cumplimiento a los objetivos del estudio. Esas formas de abordar tal cumplimiento han sido definidas o clasificadas por diversos autores metodológicos y que, en la presente investigación, se tomará como referencia la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

En ese sentido, la presente investigación sigue los postulados de un diseño no experimental, ya que los autores de la misma no intervienen, manipulan, modifica, alteran, varían, transforman, controlan o influyen en el comportamiento de la variable objeto de estudio; solo se observa el comportamiento de la misma, tal y como acontece en su ambiente social. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que este diseño de investigación tiene por finalidad observar y describir el comportamiento de una situación de estudio, tal como se desarrolla en su estado natural, sin ser modificada por la voluntad del investigador.

Por su parte, al ser una investigación no experimental, se subclasificó en transaccional, en cuanto al momento destinado para recolectar la información debido a que los datos fueron recogidos en un solo instante, sin posi-

bilidad de efectuar otro tipo de recolección de datos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que los diseños de investigación transeccionales o transversales son aquellos donde se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único e interrelación en un momento dado” (p. 196).

Finalmente, por la forma en que se realizó la recolección de datos, se considera que esta investigación se caracteriza por ser un estudio bibliográfico, debido a que el proceso de recolección de datos se realizó empleando la revisión de doctrinas y leyes aplicables al objeto de estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2003) mencionan que la investigación bibliográfica consiste en la pesquisa realizada en los libros, para obtener y aprehender sistemáticamente los conocimientos en los contenidos teóricos; al mismo tiempo, refiere el autor antes señalado que este tipo de trabajo es un estudio de cuidadosa y ordenada descripción e interpretación del conocimiento publicado. Finalmente, como instrumento de recolección de datos se utilizó la observación documental y como técnica de interpretación de resultados el análisis de contenido. Este tuvo su alcance hacia las normas jurídicas y las doctrinas (textos) que versan sobre el objetivo de estudio.

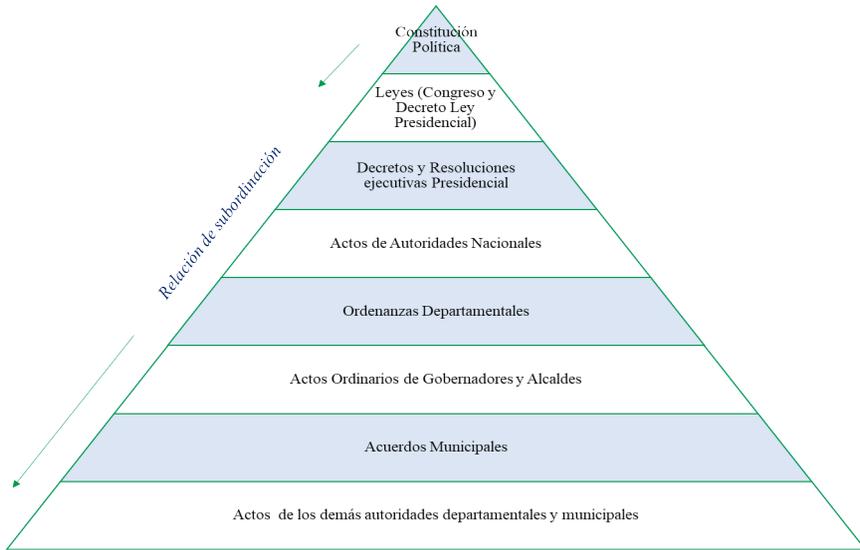
## **Análisis de los resultados**

Ahora bien, luego de haber realizado un análisis jurídico y doctrinal a la información disponible en cuanto a las obligaciones tributarias vigentes y demás información inherente a la materia, a continuación, se presentan los siguientes hallazgos:

1. El sistema de control interno tributario está constituido por un conjunto de políticas, normas y procedimientos que deben ser de estricto conocimiento y cumplimiento por la gerencia de la empresa y sus colaboradores.

Para tal fin, la gerencia de toda organización colombiana deberá incorporar en sus normas y reglamentos internos todos aquellos aspectos de aplicación obligatoria en materia impositiva, eso significa que por cada proceso o actividad administrativa o contable con incidencia en aspectos fiscales, deberán clarificarse las responsabilidades, tipos de impuestos por cumplir y el debido proceso para su cumplimiento. Lo antes señalado se convertirá en una

guía de acción, en una fuente de información e inducción a todo el personal involucrado en estas labores. Para tal fin, la unidad de contabilidad e impuestos deberá contextualizar dentro de la organización y sus propios saberes la estructura jerárquica del orden jurídico tributario.



Fuente: Rodríguez, Libardo (2008)

**Figura 9.** Orden jurídico colombiano  
Fuente: Rodríguez 2008.

En este sentido, en la figura anterior puede observarse la jerarquía de las normas nacionales, de cuyo orden en materia impositiva surge el estatuto tributario aplicable a los impuestos nacionales, el estatuto municipal aplicable a los impuestos locales, los actos administrativos emanados desde la administración tributaria en los ámbitos nacional, departamental o municipal, todos ellos de cumplimiento obligatorio por parte de las sociedades nacionales de cuyas actividades económicas y según a su objeto social surge la denominada obligación tributaria.

Ahora bien, aunado a lo anterior, de acuerdo con el análisis jurídico y documental empleado por los investigadores, un efectivo sistema de control interno tributario en la organización, requiere de los siguientes elementos:



**Figura 10.** Elementos del sistema de control interno tributario para los investigadores  
**Fuente:** elaboración propia.

Del mismo modo, de acuerdo a lo manifestado por Muñoz (2020), para que una organización pueda garantizar la existencia de un sistema de control interno tributario con los elementos antes señalados, se requiere que su estructura cuente con una serie de componentes que lleguen a formar parte de la propia cultura de la entidad y sus empleados, es decir, que sirva como fuente de información que inspire el quehacer diario, en donde cada uno de sus colaboradores actúe en consonancia con él, de forma proactiva y no reactiva; que sea capaz de dinamizar la ética, los valores, la responsabilidad del control.

**Tabla 7.** Componentes del sistema de control interno tributario

Componentes	Alcance	Unidades de análisis
Filosofía de control tributario	Corresponde a todas las políticas organizacionales orientadas a crear una cultura tributaria. Se materializa en directrices y plan de acción. Se evidencia en intenciones y hechos. Es la ética tributaria de sus gerentes y sus colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, valores y objetivos orientados hacia el cumplimiento de la norma tributaria.</li> <li>• Normas y procedimientos definidos y divulgados.</li> <li>• Gerentes y colaboradores éticos.</li> <li>• Gerentes y colaboradores capacitados.</li> <li>• Gerentes y colaboradores responsables.</li> <li>• Código de conducta definido y divulgado.</li> <li>• Cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones tributarias.</li> </ul>

Identificación y valoración de los riesgos tributarios	La identificación y valoración de los riesgos permitirá a la organización y sus colaboradores, evitar errores materiales en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y con ello, evitar sanciones que afecten la gestión financiera y los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del alcance de las actividades originadas del objeto social de la empresa.</li> <li>• Identificación de los riesgos de incorrección material.</li> <li>• Documentación de riesgos y consecuencia.</li> <li>• Cuantificación de las consecuencias de los riesgos.</li> <li>• Procedimiento de valoración del riesgo y actividades relacionadas en los procesos o actividades tributarias.</li> <li>• Medidas de control interno aplicable a los riesgos identificados.</li> </ul>
Gestión de control tributario	Corresponde a todas las actividades de control que deben ejecutar tanto el nivel gerencial como operativo de las organizaciones. Cada una de estas actividades representarán acciones que deben ser coherentes con la filosofía de control tributario establecido y, por ende, con el orden jurídico vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y planeación de estrategia.</li> <li>• Ejecución de políticas, normas y procedimientos tributarios.</li> <li>• Registros contables según la norma.</li> <li>• Informes financieros oportuna y razonablemente presentados.</li> <li>• Evaluación y control de las estrategias tributarias.</li> <li>• Programación tributaria.</li> <li>• Flujo de caja tributario.</li> </ul>
Sistema de información tributario	La información orientada al control tributario se relaciona con la disponibilidad de reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar las recursos u operaciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes financieros y tributarios.</li> <li>• Evaluación de desempeño.</li> <li>• Reconocimiento al logro.</li> <li>• Análisis de comunicaciones internas y externas en materia tributaria.</li> <li>• Análisis estadísticos de datos tributarios.</li> <li>• Seguimiento a recomendaciones de auditores internos y externos.</li> <li>• Retroalimentación de los indicadores tributarios.</li> </ul>

**Fuente:** Muñoz Ruiz (2020).

## Conclusiones

En respuesta al objetivo general de esta investigación el cual consistió en el análisis de los fundamentos para el sistema de control interno tributario en las organizaciones colombianas, se observa que en general, el orden jurídico vigente y las doctrinas que versan sobre la materia expresan claramente una postura concreta sobre el quehacer y la responsabilidad que tienen las organizaciones frente al Estado, ante el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, sean estas de carácter formal o sustancial (material).

Ahora bien, es una realidad que para alcanzar cabalmente este propósito ético y social por parte del sector productivo colombiano se requiere mucho más que una manifiesta intención, porque la gerencia de las organizaciones deben valerse de un sistema de control interno tributario que sea idóneo, pertinente, completo, confiable, auditable y mejorable en el tiempo. Este sistema debe cumplir mínimamente con lo siguiente:

- Definir todos aquellos procedimientos tendientes a garantizar el cumplimiento del ordenamiento legal que rige la materia tributaria, así como los lineamientos emanados y establecidos por el sujeto activo, en este caso el Estado.
- Ser diseñado con la finalidad de responder a todas esas obligaciones tributarias del sujeto activo de la obligación, y de igual, forma responder a todos los requerimientos de la organización o empresa, mediante la gerencia tributaria, coadyuvando en los aspectos financiero, administrativo, contable y de control; que responda a los requerimientos de la administración tributaria y a su vez brinde toda la seguridad y garantías necesarias para la toma de decisiones efectivas en la organización. Por lo antes señalado, el éxito del sistema de control interno tributario dependerá de la gestión interna que interviene en su funcionamiento, así como la disposición y capacitación del talento humano, en mancomunidad con la incorporación de procesos selectivos y formativos de alta calidad, que se traduzcan en un buen sistema de seguimiento, control y evaluación de objetivos, al igual que procesos estratégicos que permitan la obtención de resultados satisfactorios para la organización, que repercutan en el crecimiento financiero.
- Clarificar la responsabilidad u obligación que como sujetos pasivos del tributo tienen los contribuyentes frente a la administración tributaria en sus tres niveles, lo cual es ineludible, partiendo del principio de legalidad, es decir, del génesis o *abc* de la materia tributaria, lo cual no es otra cosa que el hecho imponible de la obligación, así como los sujetos obligados al pago, el sistema o la base para determinar el hecho imponible, de igual forma, manejar el calendario o fechas de pago, para evitar infracciones y sanciones de ley.
- Para la obtención de objetivo y resultados es fundamental que desde la gerencia tributaria se cuente con la capacidad, dominio y manejo imperativo del ordenamiento jurídico tributario, teniendo para ello la capacidad de prevenir eventos futuros, mediante el estudio, análisis y comportamiento legal, desde la jurisprudencia, de leyes, decretos o resoluciones administrativas, que permiten conocer el comportamiento legal y normativo que en materia tributaria se viene dictando en los diferentes niveles del Estado.

Todo lo antes señalado robustecerá los procesos de la organización y coadyuvará al conocimiento del negocio mediante el manejo de las obligaciones tributarias, brindando las acciones a seguir, tomando en cuenta los diversos riesgos y amenazas que forman parte de la dinámica del quehacer financiero o económico, por lo que toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en el que desarrolle su actividad económica, requiere contar con un adecuado sistema de control tributario, que le permita hacerle frente a la volatilidad de la materia impositiva tributaria, materia neurálgica para toda administración tributaria en sus tres niveles.

## Referencias

- Calderón, A. y Jauregui, K. (2016). *El control interno y su relación con el cumplimiento de las obligaciones tributarias en las empresas comerciales, Chaclacayo, 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.upeu.edu.pe:8080/bitstream/handle/UPEU/512/Aida\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe:8080/bitstream/handle/UPEU/512/Aida_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Camacho, W., Gil, D. y Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.zip> Cermeño, C., De Bedout, J., García, S. y Clopatofshy, C. (2006). *Procedimiento tributario: teoría práctica*. Bogotá: Legis.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. (5.a ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Concha, I. (2015). *Diseño de un modelo de control interno contable basado en el método COSO III, para la Clínica Inginost Cía. Ltda. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Congreso de la República. (2016). Decreto 1625 de 2016 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario en materia tributaria. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30030361> Figueroa, A. (1998). Normas de control interno tri-

butario para reducir riesgos derivados de una fiscalización del SENIAT. *Revista Guarismo*, (43), 13-17.

Gamboa, C. y Quintero, A. (2017). *Guía de aplicación tributaria para las pymes familiares* (Tesis de Especialización). Universidad la Gran Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4672/Guia\\_tributaria\\_Pymes\\_familiares.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4672/Guia_tributaria_Pymes_familiares.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. (6.a. Edición). México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Ediciones Quiron.

Méndez, C. (2007). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

Rodríguez, L. (2008). El marco constitucional del derecho administrativo en Colombia. *AyC-Revista de Direito Administrativo y Constitucional*, 8(31), 124-149.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Universidad del Norte (2018). Control interno: c fundamentales. Recuperado de <https://www.uninorte.edu.co/web/auditoria/articulos-de-interes/-/blogs/control-interno-conceptos-fundamentales>

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

## Capítulo 8

# Estudio bibliométrico de modelos de gestión de conocimiento en instituciones de educación superior

Cristina Ocampo Osorio<sup>1</sup>, Jhoany Alejandro Valencia Arias<sup>2</sup>, Lina María Moreno Muñoz<sup>3</sup>,  
María Camila Bermeo Giraldo<sup>4</sup>

### Resumen

Las instituciones de educación superior, IES son organizaciones generadoras de conocimiento constante y creciente que se debe gestionar para preservarlo. La deserción y la rotación de la mano de obra de la sociedad actual generan problemas en el fortalecimiento de las habilidades y competencias de las personas y además causan pérdidas de información y conocimiento. La mayoría de las Instituciones de Educación Superior no cuenta con un sistema integrado de gestión como herramienta que permita cumplir con trabajar por la creación, desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, así como promover su utilización y preservación en todos los campos. Además, dado el volumen de datos que se generan constantemente en dichas instituciones es necesario implementar herramientas de gestión apoyadas en las tecnologías de información. El presente trabajo tiene como objetivo hacer una revisión de literatura investigando la tendencia en sistemas o modelos de gestión de conocimiento, propuestos e implementados en la educación superior apoyado en una bibliometría. Con el análisis se encontró la dinámica de los sistemas de gestión del conocimiento que se ajustan a la problemática de este tipo de organizaciones y la evolución que se ha tenido a través del tiempo, resaltando la inclusión de las tecnologías de información

---

1 Candidata a magíster en Gestión de organizaciones, Instituto Tecnológico Metropolitano, departamento de ciencias administrativas, docente de investigación, Institución Universitaria Escolme. Correo: jhanetocampo63114@correo.itm.edu.co.

2 Doctor en Ingeniería. Instituto Tecnológico Metropolitano, departamento de ciencias administrativas. Correo: jhoanyvalencia@itm.edu.co.

3 Candidata a magíster en Gestión de organizaciones. Instituto Tecnológico Metropolitano, departamento de ciencias administrativas. Correo: linamoreno@itm.edu.co.

4 Candidata a magíster en Ingeniería. Ingeniería Administrativa. Institución Universitaria Escolme. Correo: cies2@escolme.edu.co.

como un factor importante en la gestión del conocimiento y evidenciando la importancia de una adecuada gestión para la obtención de resultados de desempeño satisfactorios. Sin embargo, se ha evidenciado la necesidad de generar estrategias para promover aún más la investigación en este campo, para tener referencias y generar patrones sustentados en estudios que apunten a mejorar los sistemas de gestión del conocimiento, y que a su vez permita mitigar la pérdida de información, conocimientos y fortalecimiento en los procesos de aprendizaje en la organización, además que brinden lineamientos para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, Instituciones de Educación Superior, modelos de gestión del conocimiento, sistemas de información.

## Introducción

La gestión del conocimiento ha tenido múltiples definiciones que a lo largo del tiempo y diferentes autores identifican un factor común de intervención en el conocimiento y la gestión del mismo: el talento humano, individuo o miembros de la organización, es decir el capital intelectual, actor relevante de la gestión del conocimiento en el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización (Davenport y Prusak, 1998). Además, es la capacidad que tienen las personas de crear y generar nuevas ideas basándose en algo ya hecho, un mejoramiento que se debe materializar en servicios, productos o sistemas para ponerlo a disposición de otras personas y sobre todo aprovecharla para beneficio propio y el de la organización, esto se logra combinando experiencias, habilidades y conocimiento del proceso.

La gestión del conocimiento debe entenderse como la capacidad organizacional para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos. Las organizaciones no podrían funcionar como organizaciones del conocimiento u organizaciones inteligentes porque no pueden aprender, el hecho de tener capacidades para mejorar, crear y generar conocimientos es tener capacidades de aprendizaje, autoaprendizaje y entendimiento para lograr cambiar una realidad y tener la capacidad para dar respuestas oportunas al dinamismo del entorno. La gestión del conoci-

miento sirve para diversificar las oportunidades de la organización, mejorar la comunicación, aumentar la competitividad presente y futura, fortalecer el liderazgo de las empresas en su mercado y elevar el rendimiento, a través de la identificación, creación, análisis y difusión del conocimiento asociado a sus procesos para generar valor (Rodríguez, 2019).

El éxito de cualquier tipo de organización va de la mano de la capacidad de respuesta ante la incertidumbre del entorno y cómo se gestiona desde lo interno para hacer frente a dichas situaciones, de allí la importancia de ver la organización, más que como un conjunto de recursos de capital y fuerza de trabajo, como una fuente de conocimiento; Wiig (1997) afirma que el objetivo que deben buscar los líderes de las organizaciones es mejorar el desempeño y los resultados, y esto, según su experiencia, se logra haciendo una excelente combinación de los procesos con el capital intelectual, a través de la gestión adecuada del conocimiento. Esto se ha reafirmado al estar inmersos en una sociedad de conocimiento donde el papel central de este lo interpretan las personas que son dueñas de él, en el cual se ha evidenciado que es importante atraer talentos que apropien, compartan, difundan y generen conocimiento, cualquiera que sea su disciplina.

Las instituciones de educación superior son organizaciones que cumplen principalmente funciones de generación de conocimiento, donde el elemento fundamental es el capital humano, ya que es donde se forman las personas e intercambian conocimientos específicos adquiridos y apropiados para transferir y usar al servicio de la sociedad. Dentro de sus ejes misionales estas instituciones velan por la formación, docencia, extensión e investigación y crean valor al vincularlo al entorno socioeconómico como un activo de contribución al desarrollo económico mundial (Naranjo, González, y Rodríguez, 2016). Son ambientes en los cuales se generan paradigmas entre los actores de la educación, para dar solución a situaciones complejas en la sociedad, lo que significa la generación de conocimiento constante y creciente.

Sin embargo, ese crecimiento constante en la generación de conocimiento no se gestiona de manera adecuada en la mayoría de los casos, sin preservarlo se pueden presentar fugas de conocimiento; en las instituciones de educación superior públicas se generan dificultades debido a los cambios periódicos que se da en este tipo de administración; la deserción y la rotación de la mano de obra en la sociedad actual tienen implicaciones directamente en la gestión

del conocimiento, con frecuencia se corre el riesgo de perder el conocimiento cuando un experto se retire de la organización debido a que en ocasiones acaparan o retienen conocimientos críticos, lo que implica además tener procesos de aprendizaje bastante débiles dentro de estas instituciones y problemas en el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los empleados (NTC ISO 30401, 2019). Por esto se hace necesario implementar estrategias de largo plazo para gestionar todo el conocimiento generado dentro de las Instituciones de Educación Superior.

El gestionar el conocimiento en sí es una estrategia para la preservación del conocimiento dentro de cualquier organización, para ello es importante implementar un sistema o un modelo que dirija o dé los lineamientos necesarios de acuerdo con la estructura de la institución a intervenir. La implementación de un modelo de gestión del conocimiento es importante para mitigar la pérdida de información, conocimiento y mejorar la disposición de intercambio del conocimiento, que a su vez garantizará fortalecer los procesos de aprendizaje al transferir y generar conocimiento de calidad permitiendo tener oportunidades para la innovación y el desarrollo (Calvo, 2018). Además, permitirá a estas instituciones tener en cuenta conjuntamente la organización, información, procesos y capital humano e intelectual, debido a que cada uno de ellos es actor relevante en la gestión sinérgica del conocimiento dentro de la organización y el entorno. Según Acevedo, Valencia, Bran, Gómez y Arias (2019), el conocimiento gestionado de una manera responsable y adecuada se preserva como el activo de mayor valor de un individuo y una organización, catalogándose así como la base o visión para direccionar la gestión de una organización con el fin de cumplir con sus objetivos.

Las IES, en su común denominador buscan trabajar por la creación, desarrollo y la transmisión del conocimiento que facilite promover su utilización en todos los campos y de esta forma aportar a la solución de las necesidades de la sociedad. Sin embargo, actualmente no todas cuentan con un sistema integrado de gestión de conocimiento que permee todas las áreas de la institución. Por tanto, es necesario indagar acerca de los sistemas de gestión de conocimiento implementados a nivel mundial en estas instituciones, que permitan hacer un análisis de tendencias y patrones de dichos sistemas, para ello se debe iniciar con una revisión detallada de las tendencias con respecto a este tema.

## Metodología

La revisión de literatura para indagar acerca de la dinámica de la producción científica relacionada con modelos de gestión del conocimiento, propuestos e implementados en instituciones de educación superior se apoyará en una bibliometría. Villa, Valencia y Valencia (2016) definen el análisis bibliométrico como una herramienta que permite realizar una identificación cuantitativa de los aspectos más relevantes de un tema de estudio en particular, a través de indicadores definidos según sea el caso; a su vez Haddow (2013) afirma que este análisis permite visualizar tendencias y patrones en publicaciones de investigación científica.

Dentro del proceso de realizar la bibliometría se comenzará por la obtención de información con una revisión de documentos, artículos académicos y de investigación, a través de una ecuación de búsqueda construida con las palabras claves del tema específico, sus equivalentes y parámetros de búsqueda establecidos, en la base de datos científicos Scopus, ya que según Sarfraz, Abdul, Syed, Wasim, Salahuddin y Hussain (2020) brinda acceso a un mayor número de datos más amplios con respecto a los campos y con un alto nivel de impacto, que posibilita la contextualización y las bases teóricas para fundamentar y argumentar la importancia de un estudio. Posteriormente se definen los indicadores bibliométricos con los que se analizan las tendencias y patrones resultantes en el estudio y finalmente se presentan los hallazgos de la investigación.

La ecuación de búsqueda planteada arrojó 131 documentos, los cuales se evaluaron por título y palabras claves, para verificar si hace referencia al tema de estudio, seguido del análisis inicial se descarga y se realiza una base de datos para posteriormente analizarlos mediante los indicadores definidos, que para este caso serán indicadores de productividad en su mayoría y un indicador de impacto general por año. Lo que presenta información sobre cantidades y distribución de publicaciones llevadas a cabo por año, por revistas, por autores y tipos de publicación y la cantidad de citas por año de los trabajos publicados de modelos o sistemas de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior.

## Resultados y análisis

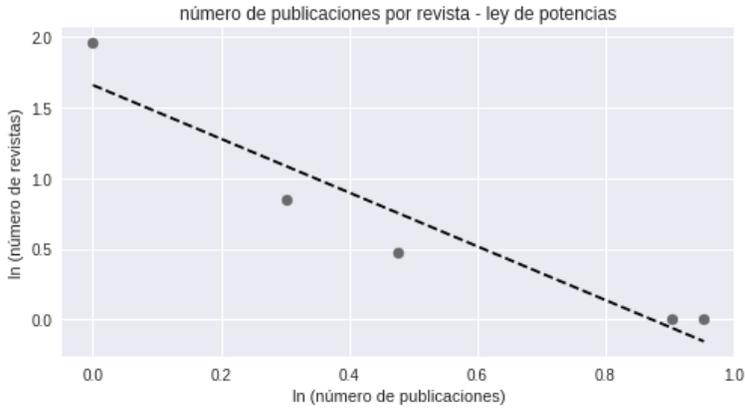
### Publicaciones por año

Dentro del indicador bibliométrico de cantidad calculado se encuentra el indicador “publicaciones por año”, el cual indica el comportamiento de la cantidad de publicaciones que se han desarrollado desde el año 2003 al año 2020, evidenciando un incremento en el interés del estudio e investigación por los sistemas de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior, siendo los años de mayor productividad el 2012, 2017 y 2018, con 14, 15 y 16 publicaciones nuevas respectivamente como se puede observar en la figura 11.



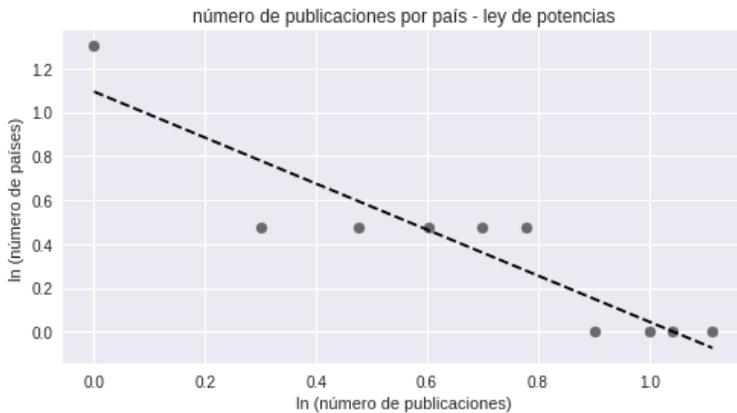
**Figura 11.** Nuevas publicaciones por año  
**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

Por otra parte, la ley de potencias para el número de publicaciones de revista nos indica la relación que existe entre el número de publicaciones y el número de revistas, ley de productividad que postula que a medida que aumenta el número de trabajos el número de revistas disminuye. En la Figura 2 se observa que pocas revistas tienen un gran número de publicaciones en el tema específico. El coeficiente de determinación es ( $R^2= 0,904$ ), lo que demuestra un ajuste adecuado para la productividad.



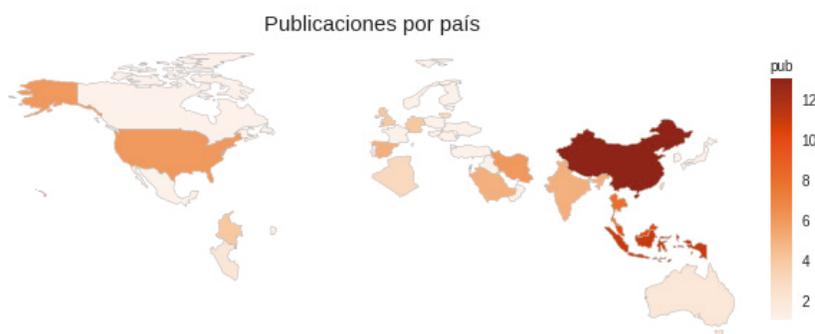
**Figura 12.** Número de publicaciones por revista – ley de potencias  
**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

Por otra parte, la ley de potencias para el número de publicaciones en diferentes países nos indica la relación que existe entre el número de publicaciones y el número de países, ley de productividad que postula que a medida que aumenta el número de trabajos, el número de países disminuye. En la figura 13 se evidencia que pocos países tienen un gran número de publicaciones en el tema específico. El coeficiente de determinación es mayor a 0,8 ( $R^2 = 0,844$ ) lo que demuestra un ajuste adecuado para la productividad.



**Figura 13.** Número de publicaciones por país – ley de potencias  
**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

En la figura 14 se pueden observar sombreados los países que han realizado publicaciones académicas en modelos de gestión del conocimiento para IES, siendo las tonalidades de oscuro a claro la identificación del número de producciones de mayor a menor respectivamente. Vale la pena mencionar que dentro de los países latinoamericanos con publicaciones en este tema se destacan Colombia y Perú. Además, el 50 % de la producción académica de los resultados son publicados por el 20,5 % de los países y el 51,3 % han publicado un solo trabajo.



**Figura 14.** Mapa de publicaciones por país  
**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

## Tipo de publicaciones

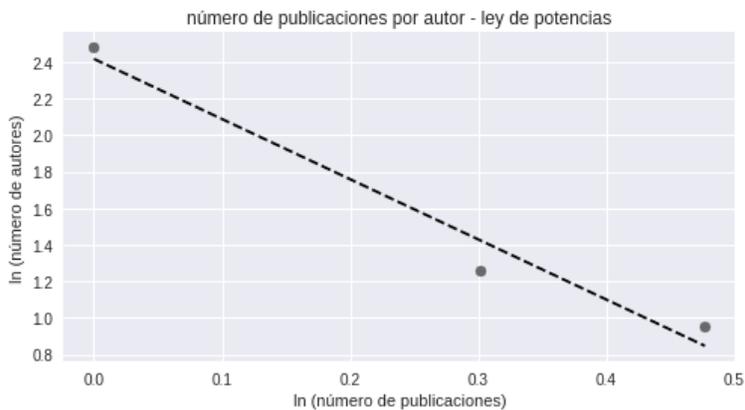
Otro indicador de productividad es el indicador “tipo de publicaciones”, como se puede ver en la figura 15, el 55 % de los resultados en la búsqueda denotan que son publicaciones presentadas en conferencias, de lo que se puede inferir que los modelos o sistemas de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior son un tema que tiene en la actualidad una alta relevancia en los espacios donde se realiza difusión constante del mismo, evidenciando así su rápida difusión. Así mismo, se puede observar que el 35,9 % de las producciones académicas se realizan por medio de artículos científicos, que presentan una mayor rigurosidad al momento de publicar y el 9,2 % en otros tipos de publicaciones, como capítulos de libro, libros, monografías, entre otros.



**Figura 15.** Tipo de publicación

**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

Por otra parte, la ley de potencias para el número de publicaciones por autor nos indica la relación que existe entre el número de publicaciones y el número de autores, ley de productividad que postula que a medida que aumenta el número de trabajos el número de autores disminuye. En la figura 16 se observa que pocos autores tienen un gran número de publicaciones. El coeficiente de determinación es mayor a 0,9 ( $R^2=0,966$ ) lo que demuestra un ajuste adecuado para la productividad.

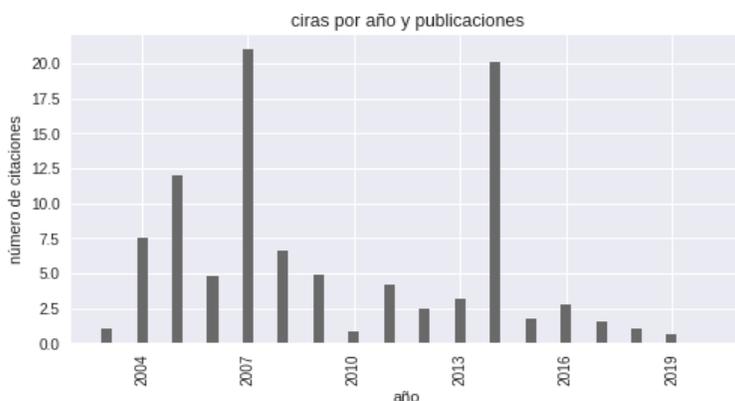


**Figura 16.** Número de publicaciones por autor – ley de potencias

**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

## Impacto por año y publicación

El impacto que genera un tema particular, una revista, un país o un autor, se da por la cantidad de citas que se tienen de estas, en la figura 17 se puede observar el impacto por año en el campo en general, en donde se evidencia que los años con mayor impacto fueron el 2007 y el 2014, seguido por los años 2005 y 2004, teniendo en cuenta la productividad anual analizada anteriormente, se puede decir que el año 2014 es equivalente en número de publicaciones nuevas y número de citas, lo que significa productividad e impacto, sin embargo, los años posteriores al 2014 y hasta el año 2019 que tuvieron una mayor productividad no tuvieron una cantidad representativa de citas, lo que quiere decir que no necesariamente la productividad genera directamente un impacto.



**Figura 17.** Citas por año y publicaciones

**Fuente:** elaboración propia basada en los datos de Scopus.

## Conclusiones

La gestión del conocimiento sirve para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos, también para diversificar las oportunidades, aumentar la comunicación, la competitividad y elevar el rendimiento, a través de la identificación, creación, análisis y difusión del conocimiento asociado a sus procesos para generar valor, esto se logra viendo la organización como una fuente de conocimiento en busca

de mejorar el desempeño y los resultados, relacionando los procesos con el capital intelectual, es importante en este último aspecto atraer talentos que apropien, compartan, difundan y generen conocimiento, cualquiera que sea su disciplina, ya que es el activo de mayor valor de una organización, catalogándose así como la base o visión para direccionar la gestión con el fin de cumplir con sus objetivos.

El estudio de las diversas opciones de sistemas y modelos de gestión de conocimiento que se presentan constantemente brindan herramientas y metodologías para una adecuada gestión de este, que además se refleja en los resultados de desempeño satisfactorios con los cuales se mide esta gestión, al tener diferentes alternativas se ha llegado a la necesidad de buscar factores de medición al implementar los sistemas en las instituciones, eso se evidencia en que los modelos cada vez se enfocan más en el relacionamiento de causa efecto demostrando resultados en una característica específica que depende de una adecuada gestión del conocimiento.

Con el análisis bibliométrico se pudo evidenciar que si bien el tema tiene una alta y rápida difusión al ser su principal medio para compartirlo las conferencias internacionales, se deben generar estrategias para promover aún más la investigación científica en este campo, para tener referencias y generar patrones sustentados en estudios que apunten a mejorar la implementación y creación de sistemas de gestión del conocimiento y que a su vez permita mitigar la pérdida de información, conocimientos y fortalecimiento en los procesos de aprendizaje en la organización, este tipo de análisis brinda lineamientos y datos que sirven para realizar futuras investigaciones en el campo de interés, así como para implementar modelos en contextos que ya han demostrado eficacia en sus resultados obtenidos.

## Referencias

Acevedo, Y., Valencia, A., Bran, L., Gómez, S. y Arias, C. (2019). Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(3), 410-420. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000300410>

- Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163. Recuperado de <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business Review.
- Haddow, G. (2013). Bibliometric research. En G. Haddow (ed.), *Research Methods: Information, Systems, and Contexts* (pp. 241–266). Prahran: Tilde University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-7.00010-8>
- Icontec. (2019). Norma técnica Colombiana de requisitos para los sistemas de gestión del conocimiento, Bogotá: Icontec.
- Naranjo, S., González, D. y Rodríguez, J. (2016). El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. *Folios*, (44), 151-164. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a10.pdf>
- Rodríguez, Y. (2019). Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. *Signos: Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 9–20. Recuperado de <https://doi.org/10.15332/24631140.5090>
- Sarfraz, M., Abdul, S., Syed, N., Wasim, M., Salahuddin, M. y Hussain, Z. (2020). 110 years of training transfer research: A bibliometric analysis of global research trends, and patterns on training transfer using the scopus database. *Test Engineering and Management*, 83, 461-473. Recuperado de <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/3606>
- Villa, E., Valencia, J. y Valencia, A. (2016). El papel de las narrativas digitales como nueva estrategia educativa: Resultados desde un análisis bibliométrico. *Kepes*, (13), 197–231. Recuperado de <https://doi.org/10.17151/kepes.2016.13.13.10>
- Wiig, K. (1997). Knowledge Management: Where did it come from and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14. Re-

cuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Karl\\_Martin\\_Wiig/publication/263599802\\_Knowledge\\_Management\\_Where\\_Did\\_it\\_Come\\_From\\_and\\_Where\\_Will\\_It\\_Go/links/59ed117ea6fdccef8b-0dc508/Knowledge-Management-Where-Did-it-Come-From-and-Where-Will-It-Go.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/263599802_Knowledge_Management_Where_Did_it_Come_From_and_Where_Will_It_Go/links/59ed117ea6fdccef8b-0dc508/Knowledge-Management-Where-Did-it-Come-From-and-Where-Will-It-Go.pdf)

## Capítulo 9

# Acuerdos de paz suscritos en Centroamérica: reflexiones para Colombia frente a los procesos de construcción de paz

Lemy Bran Piedrahíta<sup>1</sup>, Lucía Palacios Moya<sup>2</sup>, Alejandro Valencia Arias<sup>3</sup>, Sandra Liliana Chavarría Zapata<sup>4</sup>, Sergio Gómez Molina<sup>5</sup>

### Resumen

El conflicto armado en Colombia ha constituido un campo especial de estudio e intervención por diversos actores, debido a los costos que ha generado no sólo desde la perspectiva social y política, sino también desde lo económico. Por ello, lograr la negociación y salida pacífica del conflicto se ha convertido en un asunto complejo para los diferentes gobernantes que ha tenido el país, lo que podría explicarse por la forma en que se ha configurado históricamente la violencia. Sin embargo, entre los años 2010 – 2018, bajo la presidencia de Juan Manuel Santos, se lograría un acuerdo con uno de los movimientos guerrilleros más antiguos de Latinoamérica -las FARC-, firmado en 2016. Así, se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo, cuyo objetivo consistió en analizar las principales reflexiones que pueden derivarse para los procesos de construcción de paz en Colombia, a partir de los acuerdos de paz suscritos en Centroamérica, tomando como casos de estudio los tratados suscritos en El Salvador y Guatemala. Como hallazgos significativos se identifican aprendizajes para la construcción de paz que implican una mayor apertura de los sistemas democráticos del país para incluir corrientes ideológicas diversas y, por ende, evitar la segregación de ac-

1 Magíster en Gobierno y Políticas Públicas. Corporación Universitaria Americana, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras. C: lbpiedrahita@americana.edu.co.

2 Magíster en Salud Pública. Institución Universitaria Escolme, Centro de Investigaciones. Correo: ciessalud3@escolme.edu.co.

3 Doctor en Ingeniería: énfasis en Industria y Organizaciones. Corporación Universitaria Americana, Facultad de Ingenierías. Correo: jvalencia@americana.edu.co.

4 Magíster en Gobierno y Políticas Públicas. Estructuras y Aguas SAS, Coordinación Social y de Talento Humano. Correo: schavarriaz012@gmail.com.

5 Candidato a Magíster en Urbanismo. Fundación Universitaria Católica del Norte, coordinación general de investigaciones. Correo: sgmolina@ucn.edu.co.

tores que conduzcan al surgimiento de nuevos conflictos; así como potenciar los espacios de educación para la paz que permitan minimizar las típicas polarizaciones que han llevado a emplear la violencia como un acto legitimador contra otro actor político.

**Palabras clave:** conflicto armado, construcción de paz, cultura de paz, estudios de paz y conflicto, violencia.

## Introducción

La violencia cultural corresponde a aquellas manifestaciones violentas a través de las cuales se legitiman agresiones hacia otro individuo o colectivo, en función de elementos simbólicos como ideologías, creencias religiosas o formas del lenguaje, las cuales pueden desencadenar en violencia directa, actos más evidentes como la muerte o mutilaciones, y estructural, inherente a las estructuras políticas, sociales y económicas, que generan progresivamente daños sobre la vida de las personas: abandono estatal, inequidades, aislamiento; lo que le ha conferido un amplio interés de estudio a lo largo de la historia reciente de la humanidad (Calderón Rojas, 2016; Chul, 2016; Galtung, 1990; Žižek, 2009).

Así, en el marco de dichas manifestaciones surge el conflicto armado como un fenómeno ampliamente abordado desde el Derecho Internacional Humanitario -DIH-, cuyo concepto se introdujo en los Convenios de Ginebra de 1949 durante la época de la posguerra. En estos se establece la existencia de dos grandes tipologías: el Conflicto Armado Internacional (CAI), como una categoría que abarca las confrontaciones interestatales; y el Conflicto Armado no Internacional (CANI), que involucra conflictos en el interior de los territorios, donde una de las partes no es un actor estatal; lo que plantea usualmente pugnas entre un Estado y un grupo armado, o entre dos grupos armados no estatales dentro interior de un territorio (Carrillo, 2019).

Respecto al CANI, la Universidad de Uppsala en Suecia a través de su base de datos para análisis del conflicto, se refiere a este como una confrontación donde al menos una de las partes involucra al Estado, y por tanto, precisa ser gestionada por los gobiernos; de este modo, la denominación también puede entenderse como “conflicto basado en el Estado”, donde mínimamente por

año calendario se registran 25 muertes asociadas con las batallas derivadas de esta tipología de conflicto (Uppsala Universitet, 2020).

Igualmente, otras aproximaciones interesantes en la literatura científica sobre esta cuestión se exponen con Mary Kaldor en su libro “New and Old Wars: Organised Violence in a Global Era”, quien señala cómo durante el siglo XX se fueron configurando nuevas manifestaciones de violencia, a las cuales la autora denomina nuevas guerras. Así, realiza una distinción entre las guerras –confrontaciones violentas entre Estados o grupos políticamente organizados-, crimen organizado –acciones violentas emprendidas por grupos privados, generalmente persiguiendo intereses particulares- y violaciones a gran escala de derechos humanos –acciones violentas cometidas por el Estado o por grupos políticamente organizados en contra de un individuo no armado- (Kaldor, 2013).

Bajo este panorama, con la finalización de la Guerra Fría se incrementó sustancialmente el interés de los académicos por los estudios de paz y conflicto, toda vez que la terminación de la disputa que mantuvo al mundo en vilo durante décadas entre dos facciones, la extinta Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y los Estados Unidos de América (USA), permitió visibilizar las confrontaciones internas que no habían podido llegar con tanto ahínco a las agendas políticas y sociales globales (Nasi y Rettberg, 2005).

En este sentido, comenzaron a estudiarse situaciones conflictivas en diversas latitudes del mundo, como fue el caso de la confrontación entre Israel y Palestina, una disputa del Oriente Medio en la que han influido asuntos étnicos y religiosos, cuyos orígenes se remontan a la década de los años 20 del siglo XX (Della, 2015); Sudán del Sur y su lucha por alcanzar la independencia en un país marcado de severos conflictos religiosos (Morjan et al., 2018) o la República Democrática del Congo, con problemáticas no solo afines al conflicto sino también de aspectos estructurales como la pobreza extrema y violencia de género, que han llevado incluso a algunos autores a referir poca atención global, en las que la Organización de Naciones Unidas, ONU, precisa intervenir (Mlambo, Mpanza y Mlambo, 2019).

En América Latina el interés no fue menos relevante, toda vez que sus condiciones sociales particulares han sido el caldo de cultivo para diversos con-

flictos, especialmente por los altos niveles de desigualdad que se presentan en la región, lo que conduce a una distribución inapropiada de la riqueza y por ende, a una limitación frente al acceso a las oportunidades; lo que ha hecho que esta temática sea clave no solo para el análisis de los conflictos, como un catalizador de los mismos, sino también por su vinculación con el desarrollo social (Amarante, Galván y Mancero, 2016).

De este modo, en diversos países de la región se han presentado confrontaciones que han llamado la atención de las comunidades política y académica globales, como fue el caso del conflicto armado en Guatemala, con un recrudecimiento que implicó masacres, desapariciones forzadas y exterminio masivo de comunidades indígenas; cuyos inicios se remontan a la década de los sesenta y que finalizó con un proceso de negociación en los noventa (Macleod, 2020; Ramírez, Martínez, Hurtado y Melchor, 2017).

Mientras, en El Salvador se gesta desde la época de la crisis económica de 1929 una serie de atropellos contra la población campesina, además del imperio de regímenes militares en el poder. Ello llevó al surgimiento del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional -FMLN-, como grupo insurgente, cuyos detonantes encuentran entre otras causas la agudización de la Guerra Fría, el triunfo de la Revolución Cubana y la concentración de organizaciones manufactureras norteamericanas en el país centroamericano. Esto condujo a décadas de confrontación entre el FMLN y las fuerzas militares, donde las principales víctimas estuvieron representadas por campesinos, estudiantes y trabajadores; siendo así un conflicto que lograría su negociación para una salida no violenta durante los años noventa, en cabeza de la ONU y algunos agentes de la comunidad internacional (Moreno, 2017).

De otro lado, en Colombia se ha presentado uno de los conflictos más prolongados de la historia reciente, cuyos orígenes se remontan al cierre del siglo XIX y comienzos del XX en el proceso de consolidación del Estado – Nación; siendo una de sus etapas más recalcitrantes el período denominado como “La Violencia”, con un recrudecimiento durante la década de los sesenta con el surgimientos de movimientos insurgentes como el Ejército de Liberación Nacional -ELN- y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -FARC- (Albarracín y Contreras, 2017; Avendaño, Gómez y Triana, 2019; Cristancho y Otálora, 2018; Melamed, 2017).

Así, el surgimiento de estos grupos, más la existencia de otros actores -como los grupos paramilitares y las mismas fuerzas del Estado-, han generado perjuicios sobre la población civil, sin desconocer el impacto que genera también la guerra sobre los combatientes y sus familias, que han tenido claramente un vínculo directo con la salud mental de las personas, y por tanto, un detrimento frente al bienestar y calidad de vida; sin embargo, el Grupo de Memoria Histórica del país ha catalogado dichos daños desde perspectivas que abarcan: i) elementos psicológicos y emocionales; ii) asuntos políticos; iii) cuestiones socioculturales; y iv) detrimentos morales (Vásquez et al., 2018).

Al respecto, datos del Registro Único de Víctimas, RUV, muestran con actualización a marzo de 2020, un total de 8.989.570 de víctimas del conflicto armado, de las cuales el 50.1% son mujeres, el 49.08% hombres y el 0.82% restante hacen parte de las comunidades LGBT -lesbianas, gais, bisexuales y transgénero- e intersexuales. Igualmente, frente a su grupo étnico, aunque la mayoría, el 83%, no refiere ninguna pertenencia particular, existe en la proporción restante un número significativo de víctimas que se identifican como grupos afrodescendientes, indígenas y raizales del Archipiélago de San Andrés y Providencia (Registro Único de Víctimas, 2017).

Frente a la situación expuesta, el conflicto armado en Colombia ha constituido un campo especial de estudio e intervención por diversos actores, especialmente del Estado, debido a los costos que ha generado no solo desde las perspectivas social y política, sino también desde lo económico. En este sentido, se ha hablado de los costos directos del conflicto, debido al incremento que ha demandado en seguridad y defensa, en infraestructura, por la destrucción de obra civiles, oleoductos y redes eléctricas, en el recurso humano, por la pérdida de capacidad productiva y las muertes prematuras que se han generado, así como en aspectos socioculturales de las comunidades, por los daños generados en el tejido social (Alvis *et al.*, 2019; Bello, 2016).

Por ello, lograr la negociación y salida pacífica del conflicto se ha convertido en un asunto complejo para los diferentes gobernantes que ha tenido Colombia, lo que podría explicarse por la forma en que se ha configurado históricamente la violencia en el país. Sin embargo, entre los años 2010 – 2018, bajo la presidencia de Juan Manuel Santos, se lograría un acuerdo con uno de los movimientos guerrilleros más antiguos de Latinoamérica, las FARC, firmado

en 2016 bajo seis pactos clave: i) el desarrollo de un plan integral para el sector agrario, ii) participación política, iii) solución al problema de cultivo de drogas ilícitas, iv) compensación para las víctimas del conflicto, v) finalización del conflicto y vi) medidas para la implementación y verificación (Richani, 2020).

Con lo anteriormente referido, se llevó a cabo un proceso de investigación a través del cual se ha dado respuesta a la pregunta: ¿cuáles son las reflexiones que pueden derivarse para los procesos de construcción de paz en Colombia a partir de los acuerdos de paz suscritos en Centroamérica?

## Metodología

Se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo, cuyo objetivo consistió en analizar las principales reflexiones que pueden derivarse para los procesos de construcción de paz en Colombia, a partir de los acuerdos de paz suscritos en Centroamérica, tomando como casos de estudio los tratados suscritos en El Salvador y Guatemala.

Para ello se realizó un análisis de los *Acuerdos de Chapultepec* suscritos por el gobierno de El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, FMLN, celebrados en 1992; además del *Acuerdo de Paz Firme y Duradera* de 1996, el cual se suscribió entre el gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca, URNG.

En este sentido, se seleccionaron un total de 17 documentos, que se relacionan en la Tabla 1, los cuales fueron recuperados a partir de una búsqueda en la base de datos de Google Académico, teniendo como criterio de inclusión de los materiales: i) estar publicados en revistas científicas indexadas en por lo menos una base de datos reconocidas en América Latina, tomando como referente el documento de actualización de los Sistemas de Indexación y Resumen, SIR, planteado por la Dirección de Fomento a la Investigación de Colciencias; y ii) poseer contenidos relevantes para el logro del objetivo trazado en el estudio, cuya valoración se supeditó a la experticia del equipo investigador en los estudios de paz y conflicto.

**Tabla 8.** Materiales empleados para la revisión documental

Título	Autor (es)	Año de publicación	Base de datos
Guatemala's precarious peace	David Holiday	2000	ProQuest
Aprendizajes latinoamericanos para un acuerdo de paz en Colombia	Robinson Salazar	2002	Scopus
Renegociando "la ley y el orden": reforma judicial y respuesta ciudadana en la Guatemala de posguerra	Rachel Sieder	2003	Redalyc
Carta del director. Un Salvador violento celebra los quince año de paz	Manuel Guedán	2006	Redalyc
Guatemala: desarrollo, democracia y los acuerdos de paz	Edelberto Torres	2006	Dialnet
Democracia y democratización en El Salvador. Imaginario liberal y discursos sobre democracia: de los Acuerdos de Paz de 1992 a las políticas de seguridad ciudadana del gobierno de Francisco Flores (1999 – 2004).	Sergio Salazar	2007	JSTOR
The Private Sector and Peace in El Salvador, Guatemala and Colombia	Angelika Rettberg	2007	Scopus
Guerra y desaparición forzada de infantes en El Salvador (1980 – 1984).	Tania Ocampo	2013	Scielo
Guatemala: construyendo el desarrollo propio en un neoliberalismo de posguerra.	Santiago Bastos y Quimy De León	2015	Scielo
La memoria del conflicto. Un derecho y una razón para la dignidad, la reparación y la paz a propósito de un estudio comparado	Rogers Arias	2015	DOAJ
Insurgencia y pacificación en El Salvador: el giro del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) hacia la salida negociada del conflicto	Carmen Villacorta	2015	Dialnet
Reforma del Estado después de los Acuerdos de Paz: negociando e implementando un acuerdo político inclusivo en El Salvador	Roberto López; Carolina Quinteros y Carlos Ramos	2016	Berghof Foundation
Mesas de concertación y seguimiento de los acuerdos de paz en Guatemala: lecciones aprendidas para la paz territorial en Colombia	Cécile Mouly	2016	Scielo
Procesos de desmovilización de las Autodefensas Unidas de Colombia y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional en el marco de la Ley de Justicia y Paz en Colombia y los Acuerdos de Paz de Chapultepec en El Salvador	María Molina y Vanessa Vizcaíno	2016	Redalyc
Guerra y posconflicto en Guatemala: búsqueda de justicia antes y después de los acuerdos de paz	Maira Benítez	2016	Scielo
Postconflicto: cómo se silencia y tergiversa el pasado. El caso de Guatemala.	Carlos Sabino	2016	Redalyc
La impunidad y la justicia transicional en la historia reciente de Guatemala: hacia un Estado democrático de derecho	María González	2017	DOAJ

**Fuente:** elaboración propia.

Adicionalmente, para efectuar el análisis de los artículos se establecieron como categorías generales: i) los principales aciertos identificados en los acuerdos suscritos, ii) las falencias en el proceso de implementación de los aspectos acordados y iii) las oportunidades de mejora sugeridas por los autores de los manuscritos consultados. Con ello, se consiguió generar una contextua-

lización de los tratados de referencia y posteriormente, a partir de un ejercicio hermenéutico – interpretativo, describir las principales reflexiones derivadas para el escenario colombiano; empleando este tipo de razonamiento toda vez que como refiere Rojas (2019) suele ser de utilidad para el análisis de textos.

Finalmente, con respecto a las consideraciones éticas de la investigación, el estudio se fundamenta en los principios nacionales e internacionales que rigen los derechos de autor y propiedad intelectual, lo que queda reflejado a lo largo del texto con las respectivas citas y referencias que dan crédito por el uso de materiales que no son de autoría de los investigadores de este manuscrito.

## Resultados

Para la exposición de los resultados de la investigación se presentarán al lector dos secciones, en la primera, se llevará a cabo un ejercicio de contextualización de los conflictos armados y los acuerdos suscritos entre las partes de los dos casos de estudio, a partir de un análisis de sus aciertos, falencias en el proceso de implementación y acciones de mejora sugeridas por los autores de los manuscritos de referencia. Y en la segunda, se detallarán las principales reflexiones derivadas del ejercicio para el contexto colombiano, empleando como categorías analíticas: educación para la paz, promoción de un desarrollo económico y social sustentable, respeto por los derechos humanos, equidad de género y participación democrática; cuestiones abordadas en la concepción de construcción de paz propuesta por Armenta (2018).

### **Primera sección: contextualización de los conflictos armados y sus respectivos acuerdos de paz**

#### ***Acuerdos de Chapultepec: el caso entre El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN)***

En El Salvador al igual que en diferentes países prima una serie de condiciones que propiciaron la generación de actos violentos que atentaban contra la población, hay datos que apuntan a que la guerra inicialmente fue originada por problemas socioeconómicos dada la presencia de un sistema político y

económico monopolizado por la clase privilegiada y por ende restrictivo, bajo una gobernabilidad excluyente y autoritaria, que reprimía un sistema de partidos que comenzaba a institucionalizarse; además promovía la desigualdad y la injusticia social, excluía a la mayoría de la población y debilitaba la garantía de los derechos ciudadanos (Molina y Vizcaíno, 2016; López, Quinteros y Ramos, 2015).

Debido a estas condiciones sociopolíticas, surgieron grupos de izquierda quienes estarían en contra de los postulados del gobierno actual y trabajarían por una reivindicación social, consolidando al final un solo frente para tener capacidad de enfrentamiento ante el único partido que tenía posibilidades de acceder al poder que era el Partido de Conciliación Nacional (PCN); este grupo fue denominado Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional -FMLN-, compuesto por cinco fuerzas políticas: Ejército Revolucionario del Pueblo-ERP-, Partido Comunista Salvadoreño-PCS-, Partido Revolucionario de los Trabajadores Centroamericanos-PRTC-, Fuerzas Populares de Liberación -FPL- y Resistencia Nacional -RN- (Salazar, 2002; López, Quinteros y Ramos, 2015).

El FMLN fue considerado como la principal fuerza guerrillera del país, que nació en la década de los 70 para iniciar una lucha armada que duraría 12 años con una configuración de fuerza aglutinadora, que tal como se mencionó anteriormente cobijó a muchas organizaciones contestatarias de carácter político y militar que luchaban contra la dictadura de la época; igualmente reclamaban una participación real en los asuntos que tenían que ver con la toma de decisiones y el reconocimiento del salvadoreño como sujeto social (Salazar, 2007; Salazar R, 2002).

Sin embargo, el FMLN tomó acciones que desvirtuaban su ideología inicial, pues se lucraba de actividades del narcotráfico y de la corrupción, con el propósito de obtener un control militar; además evidenció acciones violentas donde victimizaba a la población civil, lo que generaba un desplazamiento forzado debido al conflicto interno, ello con el fin de mantener a sus familias a salvo; de hecho, muchos de esos civiles terminaron cruzando la frontera entre Estados Unidos y México de manera ilegal en búsqueda de mejores oportunidades y cambiar su calidad de vida (Molina y Vizcaíno, 2016).

Con el ánimo de lograr la paz en El Salvador y así desaparecer los actos violentos y uno de los conflictos armados más largos de América Latina, se

inicia, luego de 12 años del FMLN, una negociación política entre este grupo y el gobierno salvadoreño; donde como prerrequisito fundamental se destaca la necesidad de transformación del programa político y de la ideología de las guerrillas, lo que originó los Acuerdos de Paz de Chapultepec de 1992, firmados en Ciudad de México, los cuales señalaban la necesidad de constituir una Comisión para la Verdad (Guedán, 2006; Ocampo, 2013; Molina y Vizcaíno, 2016).

La Comisión de la Verdad tenía como fin diagnosticar los daños ocasionados por el conflicto, con base en los miles de testimonios sobre hechos de violencia política perpetrados entre 1980 y 1991. De estos testimonios el 70 % de las denuncias correspondían a violaciones a los Derechos Humanos entre 1980 y 1984. El 85 % implicaban a grupos militares y a escuadrones de la muerte, el 5 % a miembros del FMLN y en el 10 % de los casos no se logró establecer responsabilidad (Villacorta, 2015).

Pero las acusaciones contra el frente guerrillero obedecen a la realización de “ajusticiamientos” que cobraron la vida de presuntos o efectivos delatores, asesinato de alcaldes y reclutamiento forzoso de jóvenes, destrucción de obras públicas como puentes, carreteras e infraestructura del alambrado eléctrico, el sabotaje a la celebración de elecciones y la destrucción de los bienes de las cooperativas impulsadas por el gobierno (Villacorta, 2015).

Del Acuerdo de Paz se destaca la creación de un partido político tras la desintegración del FMLN, su rendición de cuentas ante una Comisión de Verdad y la reparación de las víctimas. El Salvador en relación con el FMLN ha hecho contribuciones desde lo político y social, poniendo de manifiesto la justicia transicional, la desmovilización y el retorno a la sociedad civil, la inclusión del FMLN a la vida política legal como un partido político, compitiendo en elecciones libres y con posibilidades reales de alcanzar cuotas de poder dentro del Estado a todo nivel: alcaldías, asamblea legislativa, presidencia de la República (Molina y Vizcaíno, 2016).

Es de reconocer que en su momento los Acuerdos de Paz fueron un éxito, no obstante, en la posguerra no se ha tenido los impactos esperados, dado que aún la derecha y la izquierda viven una cultura constante de confrontación, restablecieron la polarización y el enfrentamiento ideológico, lo que ha llevado a una violencia criminal y social a gran escala. De hecho, El Salvador

ocupa uno de los primeros puestos en el ranking mundial de países sometidos a la violencia, con una tasa de homicidios anuales de 54 por cada 100.000 habitantes y una media de 10 asesinatos diarios, una cifra muy superior a la de Colombia y hay unas 30.000 personas organizadas activamente en las violentas maras juveniles (Guedán, 2006).

Lo anterior hace que la delincuencia común sea un problema latente, al mismo tiempo hay quienes expresan que El Salvador “era más seguro en tiempos de la guerra”. Ahora bien, este tipo de problemáticas no resueltas y el cumulo de historia de violencia en El Salvador hacen que este país sea considerado como uno de los países más inseguros y violentos de América Latina (Ocampo, 2013).

### ***Acuerdo de Paz Firme y Duradera: el caso de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG)***

La segunda mitad del siglo XX estuvo marcada por confrontaciones severas y diferenciadas en la región centroamericana, con El Salvador, Nicaragua y Guatemala en conflictos internos cuya resolución solo daría inicio a mediados de la década de los 80. En el caso específico de Guatemala, la confrontación estuvo ubicada entre los años 1960 y hasta 1996 con la firma de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera dada entre grupos guerrilleros de izquierda y el régimen militar gobernante (González, 2017).

En el marco de dicho conflicto se registraron más de 250.000 víctimas entre muertos y desaparecidos, donde la acción de contrainsurgencia emprendida por el Estado llevó a una serie de violaciones sistemáticas a los derechos humanos sin precedentes en el país (González, 2017). Sin embargo, tal como afirma Sabino (2016), la presunción de un conflicto en Guatemala desde la década de los 60 es cuestionable, en la medida que los primeros movimientos guerrilleros solo surgieron hasta 1962, y durante esta década el conflicto estuvo principalmente centrado en la capital.

Así mismo, cabe destacar que si bien los conflictos de Centroamérica tuvieron una incidencia vinculante con el pasar de la Guerra Fría, especialmente El Salvador, para el caso de Guatemala el asunto reviste diferencias sustanciales debido a la influencia sobre el conflicto de asuntos étnicos y raciales, lo cual

motivó el apoyo de diferentes sectores indígenas a la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG), lo que condujo a que fuera esta población una de las más afectadas con la arremetida del gobierno por acabar con las bases sociales de la URNG (Arias, 2015).

De este modo, en los años siguientes hasta la firma del acuerdo, el ambiente del país estuvo marcado por la represión por parte del Estado, ignorando las peticiones por el reconocimiento de derechos, acceso a la justicia y participación de las comunidades indígenas; incentivando además acciones de exterminio masivo de comunidades maya. Lo cual, llegaría a su fin en 1996 con la firma del Acuerdo de Paz suscrito entre la URNG y el gobierno, que permitió recoger algunas de las demandas de estas comunidades, aunque sin desconocer las limitaciones de su implementación en el mediano plazo (Bastos y De León, 2015).

En este sentido, al analizar el acuerdo suscrito y los acontecimientos más relevantes que giran a su alrededor según la literatura consultada, es posible identificar diferentes situaciones que pueden catalogarse como elementos de éxito. Así, para Benítez (2016), el contexto de finalización de la Guerra Fría se constituyó en un aspecto relevante para dar impulso a los acuerdos, así como la finalización de los conflictos en los vecinos países de El Salvador y Nicaragua, conduciendo la atención internacional a Guatemala, en lo que también coinciden Holiday (2000) y Torres (2006).

Consecuentemente, Torres (2006) destaca también el papel ejercido por la Organización de Naciones Unidas, ONU, en la búsqueda de resolución negociada del conflicto en Guatemala, a diferencia de otros procesos en los que llegó a participar el organismo multilateral. En este mismo sentido, Benítez (2016) destaca el rol de otras instancias internacionales, así como la relevancia que tuvo la movilización social de diferentes actores, logrando llamar la atención de la comunidad internacional y ejercer presión en el gobierno para dar solución al conflicto.

Así mismo, otros aspectos notorios indican la importancia de los cambios institucionales y la generación de nuevas oportunidades políticas y legales, además de haber abierto nuevos canales de participación para actores que se vieron marginados durante décadas. Contexto bajo el cual se hizo posible la creación de nuevas instituciones para la protección de derechos humanos (Be-

nítez, 2016), de allí que como lo indica Holiday (2000), los acuerdos sentaron las bases de una agenda de desarrollo y democratización para los guatemaltecos, además de terminar a criterio de Sieder (2003) con más de 30 años de conflicto, con una tradición autoritaria y discriminatoria.

Por otro lado, se resalta también la activación del sistema judicial en el escenario de posconflicto, con reformas sustanciales en materia penal, donde mediante la Ley de Reconciliación Nacional se dejó abierta la posibilidad a que crímenes como el genocidio, desaparición forzada y la tortura no quedaran en la impunidad (Benítez, 2016). Y, en adición, como lo expresa Sieder (2003), con el acuerdo se promovió la apertura cultural del sistema judicial, fomentando el acceso por parte de la población indígena, poniendo a su disposición intérpretes que aseguraran el uso efectivo del sistema; además de haber logrado un incremento en la infraestructura de las instituciones judiciales y su independencia.

Igualmente, y para finalizar con los elementos destacables a raíz del acuerdo, Mouly (2016) refiere la importancia que adquiere el nivel departamental como puente de enlace entre la municipalidad y la centralidad del país, especialmente para la consolidación de infraestructuras para la paz. En este sentido, el autor menciona el surgimiento de las mesas de concertación posterior a la firma del acuerdo. Este espacio iniciado a nivel departamental tomaría fuerza en 2003 con la creación de la Coordinadora Nacional de Mesas de Concertación; mesas que posibilitaron un rol activo de líderes sociales donde las mujeres por cierto cobraron gran protagonismo, permitiendo su articulación en el plano político y, además, llevando al reconocimiento de la diversidad cultural, étnica y económica entre una región y otra, lo que fue de vital importancia en el marco de la implementación.

Ahora, respecto a las falencias del proceso existen diferentes posturas en la literatura consultada que develan este punto. Tal es el caso de Benítez (2016) quien refiere el hecho que el acuerdo aún sea visto con reticencia desde diversos sectores, debido a la carente articulación con mecanismos de justicia transicional, manifestado incluso en actitudes hostiles o inactivas desde las instituciones del Estado a estos procesos.

Por su parte, Torres (2006) menciona una parálisis en el sistema judicial guatemalteco, reflejado en la incapacidad para castigar. En este mismo sen-

tido, Sieder (2003) señala no solo la continuidad de la impunidad pese a la firma de los acuerdos, sino también la poca confianza de la ciudadanía en las instituciones del sistema; en lo que ha influido claramente la presencia de inteligencia militar en aspectos judiciales.

Además, como expresa Holiday (2000), otra de las falencias del acuerdo radica en que estos no lograron resolver los problemas centrales que dieron origen al conflicto -en lo que coincide Mouly (2016)-, como el racismo en virtud de la alta proporción de la población indígena en el país; y, de hecho, como manifiesta Benítez (2016), pese a que disminuyeron las masacres en Guatemala, persisten los asesinatos de líderes sociales, develando las limitaciones del sistema judicial. De hecho, Holiday (2000) en su estudio muestra las dificultades en el proceso de reconciliación y prevalencia de la impunidad, cuando en 1998 dos días después del lanzamiento del libro “Guatemala: nunca de nuevo”, que relataba hechos puntuales de la marcada violencia que atravesaba el país, fue asesinado Juan Gerardi, obispo que había liderado dicho proyecto.

De otro lado, para Torres (2006) los acuerdos suscritos en Guatemala, más allá de enfocarse en la consecución de la paz, se centraron en la distribución de la riqueza y democratización; por lo que no podría hablarse de un proceso de paz. Además, a raíz del esto el autor plantea las dificultades económicas y sociales experimentadas en el país, ante el surgimiento de una democracia liberal en un escenario de división.

Igualmente, Torres (2006) alude otras dificultades sobre el proceso de paz y su implementación, entre ellas lo extensas que fueron las negociaciones, lo que pudo obedecer a la negociación realizada entre un movimiento político de derecha -sumamente conservador- que fue el Partido de Avanzada Nacional -PAN- y una guerrilla marxista; así como el hecho que uno de los actores del proceso -PAN- se adjudicara el triunfo por la consecución del acuerdo, aspecto en el que también coincide Holiday (2000).

Mouly (2016) por su parte, hace referencia a algunos asuntos importantes, como el hecho que los acuerdos si bien contemplaron mecanismos para la implementación, como la institucionalización de la paz, no consideraron la forma en que se descentralizaría y llegaría hasta los territorios. Además, aunque destaca las bondades de las mesas de concertación como un instrumento de las infraestructuras para la paz, también es enfático en el riesgo que organi-

zaciones no gubernamentales nacionales e internacionales puedan incidir en las agendas de dichas mesas.

Desde otra perspectiva, Rettberg (2007) refiere otros aspectos relevantes que develan debilidades del acuerdo suscrito. Uno de ellos tiene que ver con el papel ejercido por el sector privado, que tendió a entorpecer el proceso de negociación; de hecho, en la etapa de implementación de los acuerdos, la autora alude la ambigua posición del empresariado frente a las reformas propuestas desde el Estado para recaudar recursos que posibiliten los fondos necesarios para diversas acciones en el marco del acuerdo. En ello puede incidir el hecho que este sector ha percibido el conflicto como de baja intensidad, sin mayores implicaciones en sus actividades económicas.

En adición, otros aspectos importantes son mencionados por Torres (2006), haciendo alusión a la imposibilidad técnica en la implementación de un acuerdo que tiene más de 300 recomendaciones, el impacto de las fuerzas de ultraderecha como agentes deslegitimadores de los acuerdos y las dudas que surgieron con respecto al proceso de desarme, con respecto a la calidad y cantidad de armamentos entregados por el grupo guerrillero URNG.

Para finalizar, al analizar las oportunidades de mejora y recomendaciones develadas por los autores consultados, Mouly (2016) plantea la necesidad de pensar sobre la importancia que tiene institucionalizar los acuerdos de paz, o hacer de estos instrumentos más flexibles; así como refiere la conveniencia de institucionalizar espacios como las mesas de disertación debido a que su carácter informal les impide tener mayor capacidad de incluir temáticas de interés en la agenda política, sin embargo, menciona también lo delicado del asunto, pues ello podría significar la pérdida de conexión de estos espacios con la base social. Igualmente, y como aspecto destacado, el autor refiere la incidencia tanto de los cambios de gobierno como nuevas acomodaciones en el escenario internacional sobre los acuerdos, por lo que deben tomarse en especial consideración.

Mientras tanto, Sieder (2003) hace un llamado para prestar atención en el traslado de modelos de Estado de derecho para países de la región latinoamericana -aspecto que sucedió por ejemplo en el contexto guatemalteco a raíz del acuerdo-, dado que no se examinan las particularidades sociales y políticas del contexto; llevando a que se implementen incluso reformas judiciales

sustanciales, pero que en el corto plazo fracasan y no se evalúan las causas que conducen a dichas fallas.

## Segunda sección: aprendizajes para el contexto colombiano en la consolidación de infraestructuras para la paz

Colombia experimenta una nueva era con respecto a lo que ha representado históricamente el conflicto armado, por lo menos con uno de los movimientos guerrilleros más antiguos de América Latina: las FARC; toda vez que con su desmovilización tras la firma del Acuerdo de Paz suscrito en 2016 entre este grupo y el gobierno de Juan Manuel Santos, se daría un nuevo giro en materias económica, política y social para el país, al encontrar una salida no violenta para resolver las discrepancias alimentadas por décadas entre las partes.

Sin embargo, pese a haber alcanzado un acuerdo para dar fin al conflicto, aún existen retos significativos que precisan ser abordados desde una perspectiva de múltiples actores, lo que involucra representantes del Estado, el sector productivo, la academia y, por supuesto la sociedad civil. En este sentido, a partir del análisis de los acuerdos suscritos en Centroamérica -el caso de Guatemala y El Salvador-, se presenta un análisis de los aprendizajes para los procesos de construcción de paz en el país, tomando como constructos: educación para la paz, promoción de un desarrollo económico y social sostenible, respeto por los derechos humanos, equidad de género y participación democrática; tal como se detalla a continuación en la tabla 9.

**Tabla 9.** Aprendizajes de los acuerdos de paz suscritos en Centroamérica para los procesos de construcción de paz en Colombia

<b>Constructo</b>	Acuerdos de Chapultepec: el caso entre El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN)	Acuerdo de paz firme y duradera: el caso de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG)
<b>Educación para la paz</b>	Propiciar estrategias de educación para la paz que incluyan múltiples actores -incluyendo los partidos políticos mismos-, para evitar la polarización extrema y, por ende, reincidencias en los conflictos.	Fomentar espacios educativos que permitan llevar a cabo procesos de reconciliación entre las víctimas y victimarios de los conflictos que han finalizado por una vía pacífica, minimizando la oportunidad de ocurrencia de nuevas manifestaciones violentas. Propiciar la creación de espacios para el fomento de la cultura de paz -como las mesas de concertación-, como escenarios para la consolidación de la construcción de paz.

<p><b>Promoción de un desarrollo económico y social sustentable</b></p>	<p>No existe registro desde los materiales consultados.</p>	<p>Potenciar las nuevas agendas de desarrollo emergentes a partir de los procesos de negociación frente a situaciones de conflicto, con la finalidad de promover el crecimiento y desarrollo de los territorios. Verificar la forma en que se implementan nuevos modelos económicos a partir del cierre de confrontaciones violentas de larga duración, asegurando su congruencia con las dinámicas de cada territorio -especialmente cuando se fomentan democracias de tipo liberal-. Analizar el impacto que puedan tener los agentes del sector privado en la consolidación de infraestructuras de paz y que por tanto puedan entorpecer las dinámicas de crecimiento y desarrollo.</p>
<p><b>Respeto por los derechos humanos</b></p>	<p>Establecer comisiones de la verdad que promuevan la reparación integral de las víctimas de los conflictos, incluyendo un diagnóstico integral de las tipologías de daños.</p>	<p>Aprovechar los cambios institucionales emergentes a partir de procesos de negociación de conflictos, para crear nuevas instituciones que permitan fortalecer la protección de los derechos humanos. Fortalecer los sistemas de justicia transicional que permitan reivindicar las víctimas del conflicto armado y, por tanto, reparar los daños derivados de las situaciones de conflicto. Analizar los posibles impactos que puedan generar la pérdida de credibilidad de la ciudadanía en las instituciones de justicia, debido a la permanencia de la impunidad.</p>
<p><b>Equidad de género</b></p>	<p>No existe registro desde los materiales consultados.</p>	<p>Potenciar el rol que pueden ejercer las mujeres en los procesos de consolidación de infraestructuras para la paz posterior a situaciones de finalización negociada de los conflictos.</p>
<p><b>Participación democrática</b></p>	<p>Propiciar transformaciones políticas que permitan la participación democrática de diversos actores, evitando la segregación de grupos sociales que los lleven a la insurgencia. Fomentar la creación de partidos y movimientos políticos de diversa índole ideológica, que permita vincular posiciones diversas en los ejercicios democráticos.</p>	<p>Reconocer el impacto que poseen las movilizaciones sociales en el ejercicio democrático y por tanto en la construcción del Estado. Propiciar transformaciones políticas que permitan la participación democrática de diversos actores, evitando la segregación de grupos sociales que los lleven a la insurgencia. Promover la apertura cultural en los escenarios de participación democrática, para evitar así la segregación de actores y por tanto la ocurrencia de nuevos conflictos.</p>

**Fuente:** elaboración de los autores a partir de los materiales analizados.

## Conclusiones

Con la finalización de la Guerra Fría los estudios de paz y conflicto tomaron mayor auge en los contextos locales, toda vez que terminada la prolongada confrontación entre el denominado primer y segundo mundo, representado por Estados Unidos de América y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas respectivamente, las confrontaciones en el plano interno de cada Estado se hicieron más visibles.

En este sentido, conocidas las complejas dinámicas sociales, políticas y económicas de América Latina, no es de extrañar que haya sido una de las regiones más estudiadas en este campo del conocimiento, no solo por sus situaciones de conflicto, sino también por los procesos de negociación no violenta que se dieron para cerrar confrontaciones de larga duración, especialmente durante la década de los noventa, como fueron los casos de Guatemala y El Salvador.

Al respecto, a partir de los hallazgos del estudio aquí presentado al lector es posible develar que los procesos de negociación y finalización de los conflictos armados en la región se han constituido en referentes importantes para otros países, como es el caso de Colombia que después de más de cinco décadas de prolongado conflicto con uno de los movimientos insurgentes más antiguos de la región -las FARC-, pudo buscar una alternativa de salida no violenta al conflicto, materializado en la firma del acuerdo de paz de 2016.

Sin embargo, una de las cuestiones más complejas de abordar ha sido la construcción de paz, por ser un proceso de larga duración y que demanda significativos esfuerzos para poder consolidarse. Así, el estudio realizado refleja aprendizajes relevantes que han sido expuestos al lector a lo largo de este manuscrito, los cuales giran en torno a cuestiones como la consolidación de escenarios para el fomento de la educación para la paz, el fortalecimiento institucional democrático que permita la participación de diferentes corrientes políticas ideológicas y así evitar la segregación de actores -lo que conduciría a la reactivación de conflictos- y la reparación integral de las víctimas del conflicto armado, permitiendo dimensionar los daños a que estas se han visto expuestas durante la duración del mismo.

Aun así, pese a presentarse aprendizajes para el proceso de construcción de paz en Colombia, también se identifican algunos vacíos -por lo menos de cara a los materiales empleados para este ejercicio- frente a los acuerdos suscritos en Guatemala y El Salvador; como es el caso del papel de las mujeres en la consolidación de una cultura de paz -el cual es poco evidenciado-, así como las acciones emprendidas para el fomento de un desarrollo económico y social sustentable, elementos claves cuando se aborda esta temática.

Por ello, frente al estudio realizado quedan solo algunos matices importantes para este asunto que cobra especial relevancia en un país como Colombia,

donde aún persisten manifestaciones diferenciadas del conflicto, pues las estructuras criminales organizadas, las disidencias de las desmovilizadas FARC y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), aún son claros actores que dificultarán al país la construcción de una cultura para la paz.

Igualmente, es preciso recordar al lector que el ejercicio aquí presentado no pretende constituirse en una extrapolación arbitraria de aprendizajes de un contexto que aunque semejante, es diferente al conflicto armado experimentado por el país; es solo un ejercicio de disertación por parte de los autores que, a partir de una revisión documental, pretenden aportar desde la academia nuevas posturas y reflexiones que permitan tanto a los tomadores de decisiones, como académicos expertos en el tema y sociedad civil encontrar nuevos caminos hacia los procesos de construcción de paz, a partir de lecciones aprendidas de otros países de la región que como el nuestro, han realizado una apuesta política por encontrar una salida negociada a las situaciones de conflicto.

## Referencias

- Albarracín, L. y Contreras, K. (2017). La fuerza de las mujeres: un estudio de las estrategias de resiliencia y la transformación en la ocupación humana de mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia. *Revista Ocupación Humana*, 17(1), 25-38.
- Alvis, N., Díaz, D., Castillo, L., Varela, J., Alvis, N. y Castañeda, C. (2018). Costos del conflicto armado en Colombia: Una revisión sistemática. *Panorama Económico*, 26(3), 299-316.
- Amarante, V., Galván, M. y Mancero, X. (2016). Desigualdad en América Latina: una medición global. *Revista CEPAL*, (118), 27-47.
- Arias, R. (2015). La memoria del conflicto. Un derecho y una razón para la dignidad, la reparación y la paz a propósito de un estudio comparado. *Pensamiento Jurídico*, (41), 189-219.
- Armenta, T. (2018). Infraestructuras para la paz, herramientas de participación social. *Pensamiento Universitario*, 13(31), 5-12. Recuperado de <http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/837>

- Avendaño, W., Gómez, H. y Triana, A. (2019). Incidencia del conflicto armado en la vida de estudiantes universitarios en Colombia. *Educación y Educadores*, 22(2), 256-273.
- Bastos, S. y De León, Q. (2015). Guatemala: construyendo el desarrollo propio en un neoliberalismo de posguerra. *Revista Pueblos y Fronteras Digital*, 10(19), 52-79.
- Bello, M. (2016). Colombia: la guerra de los otros. *Nueva Sociedad*, (266), 140-146. Recuperado de <https://www.nuso.org/articulo/colombia-la-guerra-de-los-otros/>
- Benítez, M. (2016). Guerra y posconflicto en Guatemala: búsqueda de justicia antes y después de los acuerdos de paz. *Revista CS*, (19), 141-166.
- Calderón, J. (2016). Etapas del conflicto armado en Colombia: hacia el posconflicto. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, (62), 227-257.
- Carrillo, J. (2019). ¿Hay en Colombia un conflicto armado? *Diálogos de Derecho y Política*, (23), 7-26. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/derypol/article/view/339643>
- Chul, B. (2016). *Topología de la violencia*. Barcelona: Herder Editorial. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=8AOIDwAAQ-BAJyoi=fndypg=PT2ydq=¿qué+es+la+violencia%3Fyots=1cUpcsv5z-rysig=oe0gJcmDLEY0gTlGtyWT6rLHuVo#v=onepage&yq=¿qué+es+la+violencia%3Fyf=false>
- Conflict, armed. (2020). En Definitions - Department of Peace and Conflict Research - Uppsala University, Sweden. Recuperado de <https://www.pcr.uu.se/research/ucdp/definitions/>
- Cristancho, L. y Otálora, A. (2018). Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, (1), 169-196.
- Della, S. (2015). La demografía de Israel y de Palestina: presente y futuro. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(224), 221-250. Recu-

perado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&id=S0185-19182015000200221](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&id=S0185-19182015000200221)

Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305.

González, M. (2017). La impunidad y la justicia transicional en la historia reciente de Guatemala: hacia un Estado democrático de derecho. *Anuario Latinoamericano – Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales*, 4, 255-272.

Guedán, M. (2006). Carta del director. Un salvador violento celebra los quince años de paz. *Revista de Pensamiento Iberoamericano*, (16), 6-11.

Holiday, D. (2000). Guatemala's precarious peace. *Current History - New York Then Philadelphia*, 99, 78-84.

Kaldor, M. (2013). *New and Old Wars: Organised Violence in a Global Era (3th Edition)*. Malden, Estados Unidos: John Wiley y Sons Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=RL-1Ws5b1DUCyprintsec=-frontcover&dq=New+and+Old+Wars:+Organised+Violence+in+a+Global+Eray&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewiE57qzo6zpAhUCOKwKHbZJDj8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=New+and+Old+Wars%3A+Organised+Violence+in+a+Global+Erayf>

López, R., Quinteros, C. y Ramos, C. (2015). *Reforma del Estado después de los Acuerdos de Paz: Negociando e implementando un acuerdo político inclusivo en El Salvador*, (14), 1-24. Recuperado de: [https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other\\_Resources/IPS/IPS\\_Paper\\_13\\_\\_El\\_Salvador\\_StateReform\\_Spanish.pdf](https://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/IPS/IPS_Paper_13__El_Salvador_StateReform_Spanish.pdf)

Macleod, M. (2020). Testimonios mayas durante el conflicto armado interno en Guatemala. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, (62), 36-53. Recuperado de <https://doi.org/10.29340/62.2198>

Melamed, J. (2017). La justicia transicional: la llave hacia una salida negociada al conflicto armado en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 12(1), 185-206.

- Mlambo, V., Mpanza, S. y Mlambo, D. (2019). Armed conflict and the increasing use of child soldiers in the Central African Republic, Democratic Republic of Congo, and South Sudan: Implications for regional security. *Journal of Public Affairs*, 19(2), 1-9. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/pa.1896>
- Molina, M. y Vizcaíno, V. (2016). Procesos de desmovilización de las Autodefensas Unidas de Colombia y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional en el marco de la Ley de Justicia y Paz en Colombia y los Acuerdos de Paz de Chapultepec en El Salvador. *Memorias: Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*, (28), 228 – 262.
- Moreno, J. (2017). De las armas a las urnas: proceso de paz en el salvador. Aportes para el análisis del caso colombiano 1982-2010. *Revista Criterios*, 9(2), 71-105.
- Morjan, M., Rayl, N., Elka, P., Deutsch, J., Blake, M. y Fuller, T. (2018). Armed conflict and development in South Sudan threatens some of Africa's longest and largest ungulate migrations. *Biodiversity and Conservation*, 27(2), 365-380.
- Mouly, C. (2016). Mesas de concertación y seguimiento de los acuerdos de paz en Guatemala: lecciones aprendidas para la paz territorial en Colombia. *Revista CS*, (19), 115 – 140.
- Nasi, C. y Rettberg, A. (2005). Los estudios sobre conflicto armado y paz: un campo en evolución permanente. *Colombia Internacional*, (62), 64-85. Recuperado de <https://doi.org/10.7440/colombiaint62.2005.04>
- Ocampo, T. (2013). Guerra y desaparición forzada de infantes en El Salvador (1980 – 1984). *Cultura y Representaciones Sociales*, 8(15), 186-216.
- Ramírez, A., Martínez, L., Hurtado, S. y Melchor, G. (2017). Ética y guerra en relatos sobre violencia política en Guatemala (1960-1996). *Cuadernos Inter.c.a.mbio sobre Centroamérica y El Caribe*, 14(1), 23-49. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/c.a.v14i1.28613>

- Registro Único de Víctimas (RUV). (2017). Unidad para las Víctimas [Infografía]. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/registro-unico-de-victimas-ruv/37394>
- Rettberg, A. (2007). The Private Sector and Peace in El Salvador, Guatemala and Colombia. *Journal of Latin American Studies*, 39(3), 463 – 494.
- Richani, N. (2020). Fragmented Hegemony and the Dismantling of the War System in Colombia. *Studies in Conflict y Terrorism*, 43(4), 325-350.
- Rojas, L. (2019). El fenómeno del poder en enfermería en la academia y el área asistencial desde la perspectiva del docente. *Horizonte Sanitario*, 18(1), 17-26. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttextypid=S2007-74592019000100017](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2007-74592019000100017)
- Sabino, C. (2016). Postconflicto: cómo se silencia y tergiversa el pasado. El caso de Guatemala. *Revista Diálogos*, 20(2), 28-47.
- Salazar, R. (2002). Aprendizajes Latinoamericanos para un Acuerdo de Paz en Colombia. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 9(27), 79-113.
- Salazar, S. (2007). Democracia y democratización en El Salvador. Imaginario liberal y discursos sobre democracia: de los Acuerdos de Paz de 1992 a las políticas de seguridad ciudadana del gobierno de Francisco Flores (1999 – 2004). *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 33 (34), 49-86.
- Sieder, R. (2003). Renegociando “la ley y el orden”: reforma judicial y respuesta ciudadana en la Guatemala de posguerra. *América Latina Hoy*, (35), 61 – 86.
- Torres, E. (2006). Guatemala: desarrollo, democracia y los acuerdos de paz. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, 3(2), 11-48.
- Vásquez, J., Echeverri, M., Moreno, J., Carrasco, N., Ferrel, F. y Ferrel, L. (2018). El apoyo social percibido por las víctimas del conflicto armado en Colombia. *El Ágora U.S.B.*, 18(2), 362-373.
- Villacorta, C. (2015). Insurgencia y pacificación en El Salvador: el giro del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) hacia la

salida negociada del conflicto. *Revista de la Red Intercátedras de Historia de América Latina Contemporánea – Segunda Época*, (2), 159-172.

Žižek, S. (2009). *Slavoj Žižek Sobre la violencia*. Buenos Aires: Paidós.

## Capítulo 10

# Diagnóstico de la cultura de innovación en una empresa del sector de alimentos: caso de estudio

Audin Suárez Pérez<sup>1</sup>

### Resumen

Este artículo presenta los resultados del diagnóstico de la cultura de innovación de una empresa manufacturera del sector de alimentos ubicada en la ciudad de Medellín, utilizando el modelo propuesto por Rao y Weintraub. Para realizar el diagnóstico se hizo una revisión de la literatura existente sobre los conceptos de cultura organizacional, innovación y cultura de innovación; posteriormente se revisaron los modelos existentes para medir la cultura de innovación y se eligió y aplicó el instrumento de recolección de información para establecer los niveles de desarrollo de los seis bloques constitutivos de la cultura de innovación: recursos, procesos, resultados (éxito), valores, comportamiento y clima. Estos bloques fueron analizados a partir de las encuestas, y los resultados determinaron un índice de cultura de innovación (ICI) que se ubica en el nivel dos de los cinco propuestos por la Asociación Española de la Calidad (AEC) con un promedio de 2.86 en la escala de 1 a 5, siendo mejor valorados los bloques de la dimensión emocional sobre los bloques de la dimensión racional. El estudio revela la existencia de valores relacionados con la cultura de innovación como la espontaneidad, la integridad, la curiosidad, la exploración, la imaginación y la tenacidad, como también resalta la oportunidad de mejorar los elementos relacionados con las recompensas, los recursos para la innovación y puesta en marcha de iniciativas, la capacitación en temas de innovación, las herramientas de comunicación y colaboración, entre otros. Se recomienda priorizar los elementos antes mencionados y elaborar un plan de mejoramiento para incorporarlos en la cultura de la organización con el compromiso de la alta gerencia y la participación de todos los empleados.

**Palabras clave:** cultura organizacional, innovación, cultura de innovación

---

<sup>1</sup> Magíster, Docente investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Corporación Universitaria Adventista. Correo: asuarez@unac.edu.co

## Introducción

Todas las organizaciones se esfuerzan por lograr sus objetivos y ser exitosas, empleando para ello innumerables estrategias, encaminadas a fortalecer los procesos y mejorar los resultados. Una de las estrategias adoptadas es la innovación, de la cual se habla mucho en los últimos años y en la mayoría de los casos, relacionada con la investigación y el emprendimiento. Los empresarios y expertos reconocen que la innovación es importante para el éxito de la organización, especialmente en el largo plazo (Henderson, 2017; Tohidi y Jabbari, 2012) y la señalan como el principal motor de crecimiento de las economías desarrolladas. En este siglo XXI donde lo único constante es el cambio, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de ser innovadoras, ya que se considera que estas son más flexibles, tienen más facilidad de adaptación y de aprovechamiento de sus capacidades, y de las oportunidades (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012). Sin embargo, las mipymes ven la innovación como un lujo difícil de tener, y se dificulta su aplicación porque generalmente cuentan con pocos recursos humanos y materiales. Otro aspecto importante es el desconocimiento acerca del tema de innovación y cómo se gestiona dentro de la organización. A esto se suman los conceptos equivocados que se tienen, al creer que la innovación es la responsabilidad de unos pocos individuos creativos dentro de la organización. Al estudiar el tema de innovación se considera que lo que más puede estimularla es la cultura organizacional, que busca influir en el comportamiento de los empleados para lograr que acepten la innovación como un valor fundamental y se comprometan con ella (Hartmann, 2006).

En la encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (DANE, 2017) aplicada a cerca de 8.000 empresas del sector manufacturero en Colombia, se encontraron los siguientes resultados: 74.7% no son innovadoras, 3,6 % son potencialmente innovadoras, 21% son innovadoras en sentido amplio, y sólo 0,2% son innovadoras en sentido estricto. Existe, por lo tanto, una gran oportunidad de que las organizaciones hagan de la innovación un asunto que permea toda la organización y forme parte de su cultura. Autores como Galende (2002) citado por Naranjo y Calderón (2015) consideran que “la innovación será difícil de imitar si se encuentra incrustada en la cultura de la empresa” (p. 226).

Por lo antes mencionado, es importante que las empresas conozcan qué tipo de cultura promueve u obstaculiza el desarrollo de la innovación, qué va-

riables constituyen una cultura innovadora y cómo promoverla y estimularla dentro de la organización, y cómo hacer para generar el ambiente y los procesos adecuados para aprovechar al máximo el talento humano.

Diversos autores reconocen que la innovación es clave en la supervivencia, crecimiento y en general, para el éxito de las organizaciones (Tohidi y Jabbari, 2012), y que esta no se logra por esfuerzos aislados de áreas o equipos de personas, sino a través de la implementación de una cultura innovadora que se promueva y se viva en toda la organización. Asimismo varios estudios hacen evidente el efecto positivo de la innovación en el desempeño de la empresa, en aspectos como la rentabilidad, el crecimiento y la efectividad (Naranjo et al., 2012). Por otra parte, reconociendo que la cultura puede ser gestionada, es decir, puede crearse y desarrollarse según lo requiera la organización (Schein, 2010), se busca que a partir del diagnóstico a realizar, la organización pueda identificar aquellos elementos que influyen directamente en el establecimiento de una cultura innovadora y genere estrategias para su desarrollo y fortalecimiento.

El objetivo principal de esta investigación es realizar un diagnóstico de la cultura de innovación en una empresa manufacturera del sector de alimentos ubicada en la ciudad de Medellín, con el fin de conocer el grado de desarrollo de la cultura de innovación e identificar los elementos que presentan mayor oportunidad de mejoramiento. Inicialmente se evalúan los modelos existentes para diagnosticar la cultura de innovación, se elige el modelo más adecuado y se adaptan los instrumentos necesarios. Finalmente se aplica el instrumento a la empresa elegida y se analizan los resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **Marco teórico**

### **La cultura organizacional**

La cultura organizacional es un tema ampliamente estudiado desde diversas perspectivas con el fin de lograr establecer cuál es aquella que provee el mejor escenario para el logro de los objetivos organizacionales y el bienestar de los empleados. Sin embargo, parece ser un tema de poca relevancia especialmente para las micro y pequeñas empresas, que terminan con una cultura

“por defecto” y no diseñada o construida de manera intencionada (Schulz, 2001). Parece haber un desconocimiento por parte de tales empresas de la importancia y efecto de la cultura en el éxito de la organización, de la relación que existe entre un mal desempeño y una cultura organizacional no saludable o tóxica, e incluso del costo que representa para la empresa una cultura disfuncional.

De acuerdo con Cújar, Ramos, Hernández y López, la primera definición de cultura organizacional fue dada por Pettigrew (1979), (citado en Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013), el cual la define como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.351). Es conveniente, por lo tanto, revisar la evolución que ha tenido el concepto a lo largo de los años, según las definiciones dadas por los principales autores.

**Tabla 10A.** Definiciones de cultura organizacional

Autor	Definición
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
O'Reilly, C.A. y Chatman, J.A. (1986)	Conjunto de normas y valores que son ampliamente compartidos y fuertemente sostenidos en toda la organización.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Schultz (1995)	Valores, historias, metas de la organización, prácticas y filosofías compartidas y usadas por los colaboradores, tienen el fin de entender cómo se desarrolla y opera de manera singular la empresa.
Mirón <i>et al.</i> , (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

Cameron y Quinn (2006)	Representación de cómo son las cosas en una empresa y reflejo de la ideología que prevalece en las personas que la conforman; también comprende diferentes elementos (valores, supuestos, expectativas, memorias colectivas y definiciones) que facilitan la adaptación del colaborador al entorno.
Heifetz, Grashow y Linsky (2012)	Tradiciones, rituales, normas grupales y protocolos de reunión son los cuatro elementos vinculados que determinan la cultura de una organización e influyen en la capacidad de adaptación del colaborador.

**Fuente:** Ruiz y Naranjo, 2012.

Las definiciones son múltiples y variadas, sin embargo, estas apuntan a elementos comunes como son los símbolos, las creencias, valores y normas, que son compartidos por los miembros de una organización. Se podría decir entonces que la cultura organizacional determina el comportamiento de los miembros de la organización, les provee identidad y la distingue de otras organizaciones. De la cultura organizacional depende la facilidad con la que la organización se puede integrar internamente y la manera cómo se puede adaptar y responder a los cambios en el ambiente externo. Reconociendo que los valores son elementos claves de la cultura organizacional, el estudio realizado entre las empresas que conforman el índice Standard y Poor's 500, revela que los principales valores de su cultura son: integridad (que incluye valores como la honestidad, la ética, transparencia), el trabajo en equipo, la innovación (que incluye la creatividad, excelencia), el respeto (diversidad, inclusión, etc.), calidad, seguridad, comunidad, comunicación y trabajo duro (Guiso, Sapienza y Zingales, 2013).

En un estudio reciente donde participaron cerca de 1900 ejecutivos de grandes empresas tanto del sector público como del sector privado en los Estados Unidos, se encontraron los siguientes resultados, con respecto a la cultura organizacional: el 91 % la considera importante o muy importante para la empresa, el 79 % ubica a la cultura entre los primeros cinco factores que determinan el valor de una empresa. El 92 % de los ejecutivos cree que mejorar la cultura aumentaría el valor de la organización, y el 85 % cree que una cultura deficiente puede aumentar las posibilidades de que un empleado pueda actuar de manera no ética o ilegal (Graham, Harvey, Popadak y Rajgopal, 2017).

De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional es funcional cuando contribuye a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros, a la adaptación externa a los cambios contextuales, y cuando está alineada con la estrategia y crea una identidad organizacional. La cultura organizacional

funcional puede facilitar el logro de los objetivos de la organización, mientras que una disfuncional, puede constituirse en una barrera. Según Rodríguez (2009), la cultura organizacional puede lograr identidad, determinar qué es importante y cómo hacer las cosas reduciendo la ambigüedad, actuar como mecanismo de control subconsciente, sustituir normas y reglamentos escritos, reforzar el compromiso, crear una imagen institucional distintiva, entre otros. El mismo autor señala que la cultura organizacional ha sido considerada como un activo estratégico que puede generar una ventaja competitiva, como ha quedado demostrado con el éxito de las empresas japonesas.

## Modelos culturales

Al revisar la literatura se encuentran varios modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura organizacional, entre los que se encuentran el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011), el modelo de Schein (1985), el modelo tridimensional de la cultura de Payne (2001), el modelo de Fey y Denison (2003), el modelo de orientación cultural de Hofstede, Hofstede y Monkov (2005) y el modelo cultural de O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991). De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el que cuenta con mayor evidencia empírica y mayor sencillez y claridad conceptual es el de Cameron y Quinn. A continuación se describe brevemente cada uno de ellos:

- Modelo cultural de Cameron y Quinn

El modelo para el estudio de la cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (2011), se basa en el modelo *Competing Values Framework* (CVF), que clasifica la cultura en cuatro tipos a partir de dos dimensiones. La primera dimensión contrasta la estabilidad con la flexibilidad, es decir, si la organización considera más importante el orden y el control, o el dinamismo y la discrecionalidad. La segunda dimensión contrasta la orientación de la empresa, si es interna (de integración y unidad) o externa (diferenciación y competencia). La combinación de estas dos dimensiones da como resultado cuatro cuadrantes que representan un conjunto distinto de indicadores de eficacia organizacional. Estos indicadores representan lo que las personas valoran acerca del desempeño de una organización. Cada cuadrante representa un tipo de cultura que ha sido etiquetada según su característica más notable: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, como se muestra en la figura 18.

La cultura *jerárquica* tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero busca la estabilidad y el control, a través de reglas formales y políticas. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo. El siguiente tipo de cultura es el de *mercado*, que pone énfasis en lo externo (transacciones con clientes, proveedores, etc.), pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad, que son sus valores principales. Persigue la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad tanto externa como interna. El éxito se mide en términos de participación en el mercado y penetración. La cultura de *clan* da importancia a la flexibilidad y la orientación interna, y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que consideran como una gran familia. En ella es fundamental el papel del líder como mentor y figura paterna. El éxito se define en términos del clima interno y la preocupación por las personas. Estos principios han sido adoptados con éxito en las empresas japonesas. La cultura *adhocrática* también valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación es externa. La raíz de la palabra es “*ad hoc*” que implica algo temporal, especializado y dinámico. Es propia de las empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. La iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura. La principal tarea de la gerencia es generar y mantener el compromiso con la experimentación y la innovación. A diferencia de la cultura de mercado o jerárquica, la adhocrática no tiene relaciones de poder o autoridad centralizadas; el poder fluye de individuo a individuo o de equipo a equipo. El éxito significa generar productos y servicios únicos.

ESTRUCTURA	Flexible	<b>CLAN</b> (colaborativa, como una familia, líder facilitador, mentor)	<b>ADHOCRÁTICA</b> (creativa, dinámica, asume riesgos, líder innovador, emprendedor)
	Estable	<b>JERÁRQUICA</b> (control y estructura, eficiencia, líder coordinador, organizador)	<b>MERCADO</b> (competitividad, resultados, rentabilidad, líder directivo, productor)
<b>ENFOQUE</b>			
		Interno (integración)	Externo (diferenciación)

**Figura 18.** Tipos de cultura organizacional

**Fuente:** elaboración propia, basada en (Cameron y Quinn, 2011).

Se considera que los tipos de cultura que mejor promueven la innovación dentro de la organización son el tipo clan y la adhocrática (Martínez, 2010).

- Modelo cultural de Denison

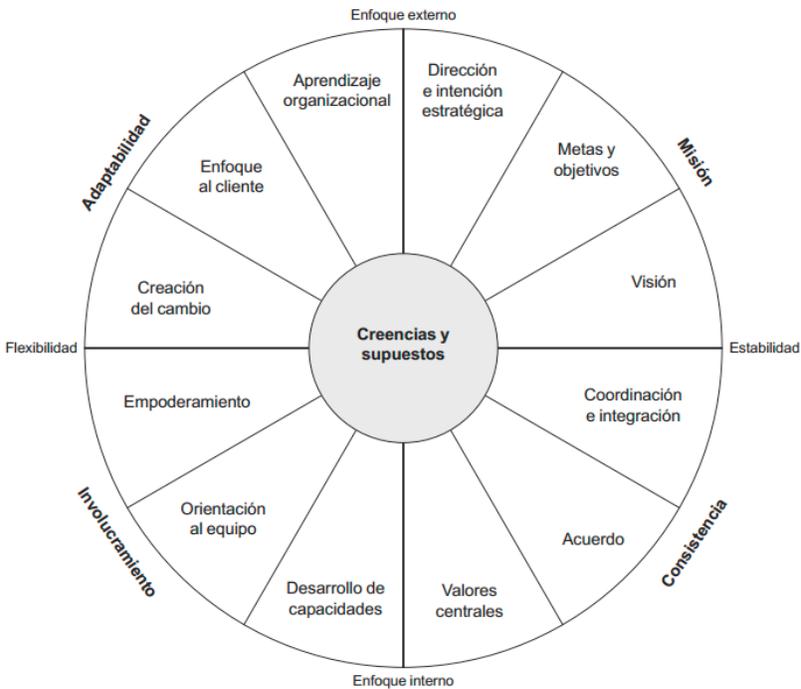
El modelo de Denison clasifica la cultura organizacional considerando cuatro características esenciales, cada una de las cuales corresponde con los tipos de cultura del modelo de Cameron y Quinn: involucramiento (clan), adaptabilidad (adhocrática), consistencia (jerárquica) y misión (de mercado), (Morente, Ferràs y Žižlavský, 2018). El modelo de Denison propone tres dimensiones para cada tipo de cultura, obteniendo así 12 dimensiones en total.

**Tabla 10.** Descripción del modelo cultural de Denison

Tipo de cultura	Modelo de Cameron y Quinn	Descripción	Subdimensiones
Adaptabilidad	Adhocrática	La organización escucha y responde al ambiente, a los clientes y a los mercados, reconfigurando su estructura interna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Creación de cambio: mente abierta para evaluar nuevas ideas, prácticas y oportunidades.</li> <li>2.Enfoque al cliente: servir a las necesidades de los clientes internos y externos.</li> <li>3.Aprendizaje organizacional: adquirir conocimiento a través del éxito y del fracaso.</li> </ol>
Misión	Mercado	La organización comunica los valores, objetivos y la misión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Dirección estratégica: estrategias y prioridades desplegadas en acciones concretas.</li> <li>2.Metas y objetivos: objetivos individuales diarios y cómo ellos contribuyen a los objetivos de la organización.</li> <li>3.Visión: el propósito a alcanzar.</li> </ol>
Consistencia	Jerárquica	Fuente de integración, coordinación y control para generar una gobernanza operativa desde el consenso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Coordinación e integración: entendimiento del trabajo individual como parte integral de un todo.</li> <li>2.Acuerdo: consenso colectivo a través del diálogo.</li> <li>3.Valores centrales: conjunto de valores que ayudan a tomar decisiones y acciones consistentes.</li> </ol>
Involucramiento	Clan	El sentido de propiedad y responsabilidad crece alrededor del compromiso, la autonomía y la confianza.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Desarrollo de capacidades: entrenamiento y acompañamiento para preparar nuevas responsabilidades.</li> <li>2.Orientación de equipo: captura de nuevas ideas para alcanzar objetivos colectivos.</li> <li>3.Empoderamiento: competencia y libertad para clarificar responsabilidades.</li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia basada en Morente *et al.*, 2018.

Los cuatro grandes rasgos o tipos de cultura que se describen en la tabla anterior se ubican en un plano con dos ejes: uno vertical que determina si la organización se enfoca en el ambiente interno o externo, y uno horizontal que confronta la flexibilidad (libertad e innovación) con la estabilidad (orden). El modelo presenta doce prácticas gerenciales, tres para cada uno de los cuatro rasgos. En la figura siguiente se pueden apreciar los elementos principales del modelo:



**Figura 19.** Modelo cultural de Denison

**Fuente:** Martínez, 2010.

La cultura de adaptabilidad e involucramiento que están del lado de la flexibilidad son las que más promueven la cultura de innovación dentro de la organización (Martínez, 2010).

- Modelo cultural de Schein

Según Schein (2010), los elementos que constituyen la cultura organizacional pueden agruparse en tres niveles, entendiendo el nivel como el grado en que el fenómeno cultura es visible para el observador: los artefactos, los valores arraigados y las creencias fundamentales o supuestos básicos subyacentes.

1. **Artefactos:** en el nivel superficial se encuentran los artefactos, que son los fenómenos que pueden verse, oírse, sentirse (como la arquitectura, el ambiente físico, el lenguaje, la tecnología y productos, creaciones artísticas, etc.), y aunque son fáciles de observar son muy difíciles de descifrar.
2. **Valores:** en el segundo nivel se encuentran los valores y creencias arraigados, como los ideales, objetivos, estrategias, conocimiento, valores, aspiraciones, ideologías, etc. Un valor es confirmado solo por la experiencia compartida del grupo. Si es aceptado, primeramente se convierte en un valor compartido, y luego será usado en la vida diaria y se convertirá en un supuesto (algo dado por hecho).
3. **Supuestos:** en el tercer nivel se encuentran los supuestos básicos subyacentes, que son valores y creencias que se dan por sentadas, que se manifiestan de manera inconsciente y determinan el comportamiento, las percepciones, el pensamiento y los sentimientos. Este es el nivel más profundo y es difícil de modificar, ya que provee seguridad ontológica.

ARTEFACTOS	Estructura y procesos organizacionales, tecnología, arte (son visibles y difíciles de descifrar).
VALORES ARRAIGADOS	Estrategias, metas, filosofía, justificaciones arraigadas.
SUPUESTOS BÁSICOS	Creencias, percepciones, pensamientos, sentimientos. Se dan por sentadas (invisibles). Última fuente de valores y acciones.

**Figura 20.** Modelo cultural de Schein  
**Fuente:** elaboración propia a partir de Schein (2011).

### Modelo cultural de Hofstede

El trabajo de Hofstede consistió en comparar la cultura nacional con la organizacional, en un análisis estadístico que incluyó a más de 117.000 empleados de IBM en más de 40 países. Las seis dimensiones del modelo son las siguientes (Ruiz y Naranjo, 2012):

1. Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder determina que la organización acepte la jerarquía, la inequidad, la centralización y el autoritarismo. Un bajo índice significa la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.
2. Incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa con actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. En cambio, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se manifestará con actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de las minorías y el respeto por las personas.
3. Individualismo: indica la consistencia de los lazos sociales. En culturas individualistas cada persona tendrá objetivos y necesidades particulares. En culturas con sentido de comunidad la gente tenderá al beneficio común y a los objetivos compartidos, en vez de beneficios individuales.
4. Femenidad / Masculinidad: la actitud masculina será expedita, competitiva, asertiva, enfocada en objetivos y la búsqueda del poder. Una actitud femenina se enfocará en la amistad, la colaboración y cooperación.
5. Perspectiva del tiempo: las culturas orientadas al largo plazo trabajan de manera pragmática hacia la recompensa futura. Las culturas orientadas al corto plazo, por su parte, prefieren el orgullo, la tradición y el cumplimiento de normas sociales.
6. Restricción Vs Indulgencia: indulgente para Hofstede significa la facilidad de satisfacer libremente los impulsos humanos más básicos relacionados con la pasión por la vida. En culturas restrictivas, las satisfacciones se suprimen y son reguladas a través de las normas.

A partir de su modelo, Hofstede establece lo siguiente: la inequidad social es mayor en países de Suramérica, Asia y África; las culturas más tolerantes al riesgo son las de China, Angloamérica y la nórdica; el individualismo prevalece en Occidente; Japón, Alemania, Austria y Suiza son masculinos, y España, Francia y Tailandia son femeninos; el mundo árabe y de habla inglesa se enfoca en el corto plazo, mientras que Asia se enfoca en el largo plazo; la indulgencia tiene su mayor índice en América Latina, los Estados Unidos y el norte de Europa, la restricción en el Oriente y el bloque oriente de Asia. Las organizaciones de estas regiones deberán tener en cuenta los elementos que

moldearán la actitud de sus empleados hacia la innovación, como la tolerancia al riesgo, la masculinidad y la indulgencia (Morente *et al.*, 2018).

**Tabla 11.** Modelo cultural de Hofstede

-		+
Equidad	Distancia al poder	Inequidad
Tolerancia al riesgo	Incertidumbre	Intolerancia al riesgo
Colectivismo	Individualismo	Individualismo
Colaboración y cooperación	Feminidad/Masculinidad	Poder y competitividad
Tradición y corto plazo	Perspectiva del tiempo	Futuro y largo plazo
Represión normativa	Restricción vs. Indulgencia	Satisfacción libre

**Fuente:** elaboración propia basada en Morente *et al.*, 2018.

- Modelo cultural de O’Reilly

Este modelo no define tipos de culturas, sino valores culturales. O’Reilly diseñó el *Organizational Culture Profile* (OCP), un instrumento usado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los de la organización. El OCP consta de 54 declaraciones de valor, 31 relacionados con los valores individuales y 23 con los valores organizacionales. Estos últimos se agrupan en las siguientes siete dimensiones: atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación al equipo, agresividad, estabilidad e innovación. A continuación se describen cada uno de ellos (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013).

1. Atención al detalle: grado en el que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
2. Orientación a resultados: grado en que los gerentes se enfocan en los resultados en vez de en cómo estos resultados son alcanzados.
3. Orientación a las personas: grado en el que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en las personas y la organización.
4. Orientación al equipo: grado en el que el trabajo es organizado alrededor de equipos en vez de individuos.

5. Agresividad: grado en el que los empleados son agresivos y competitivos en vez de cooperativos.
6. Estabilidad: grado en el que las decisiones y acciones organizacionales enfatizan mantener el status quo.
7. Innovación y toma de riesgos: grado en el que los empleados son animados a ser innovadores y a asumir riesgos.

## La innovación

Al igual que la cultura organizacional, la innovación es un fenómeno de actualidad, abordado desde diversas perspectivas y enfoques. Es un campo de estudio de más de 50 años que ha sido considerado como un fenómeno económico y social clave para la competitividad y el desarrollo de las organizaciones y de los países, al proveer crecimiento, bienestar y empleo (Fagerberg, Martin y Andersen, 2013), y es un ingrediente esencial para hacer frente a los continuos y rápidos cambios del entorno. Sin embargo, muy a menudo, la innovación es vista como una actividad para entornos avanzados; por ejemplo, para empresas de alta tecnología, centros de investigación y desarrollo y países desarrollados. Esta es una de las barreras para innovar que deben derribarse con el fin de avanzar hacia una cultura organizacional que promueva la innovación y logre mayores niveles de productividad y competitividad.

De las múltiples definiciones que han sido dadas a lo largo de su evolución, conviene destacar la del economista austriaco Joseph Schumpeter, quien define la innovación como destrucción creativa, lo cual significa una fuerza creativa que destruye las condiciones actuales del mercado y al mismo tiempo crea nuevas condiciones a través de nuevas combinaciones (Morente et al., 2018). Otra definición que vale la pena revisar es la del famoso gurú de la administración y la gerencia Peter Drucker, quien en su libro de 1985 “Innovation and entrepreneurship” define innovación como una herramienta específica para los emprendedores, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente, pudiendo ser aprendida y practicada (Shah, Gao y Mittal, 2015). Los autores Hisrich y Kearney (2014) señalan que la innovación es un proceso que inicia con una idea, avanza con el desarrollo de un invento y resulta en el desarrollo o mejora de productos,

servicios, procesos o avances tecnológicos como parte de la innovación organizacional. Los mismos autores consideran que la innovación es algo nuevo o avanzado, con la intención de crear valor o beneficio. La Real Academia Española de la Lengua define la innovación en su segunda acepción como la “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.

El Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2019), en su cuarta edición señala que el término innovación puede significar tanto una actividad como el resultado de la actividad, y define la innovación como “un producto o proceso nuevo o mejorado (o su combinación), que difiere significativamente de los procesos o productos previos, y que han sido puestos a disposición de usuarios potenciales (producto) o puestos en uso por la unidad (proceso)” (p. 20); la “unidad” es un término genérico para describir al actor responsable de la innovación. También señala que la implementación es lo que diferencia a la innovación del concepto de invención, debido a que la innovación debe ser implementada, o puesta en uso o debe estar disponible para su uso.

En la versión anterior del Manual de Oslo se distinguían cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, organizacional y de mercadeo. A partir de la cuarta versión de 2018, se reducen a dos tipos principales: innovaciones de producto e innovaciones de procesos de negocio, cuyas definiciones se presentan a continuación.

**Tabla 12.** Tipos de innovación según el Manual de Oslo

Tipo de innovación	Descripción
De producto	Una innovación de producto es un bien o servicio nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado.
De proceso de negocio	Una innovación de proceso de negocio es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente de los procesos anteriores de la empresa y que han sido puestos en uso por la empresa.

**Fuente:** OECD y Eurostat, 2019.

El Manual de Oslo divide los procesos del negocio en seis categorías como se expresa a continuación: 1) producción de bienes y servicios, 2) distribución y logística, 3) marketing, ventas y servicios posventa, 4) Sistemas de información y comunicación, 5) administración y gerencia, y 6) desarrollo de pro-

ductos y procesos de negocio. Cada una de las categorías anteriores incluye subcategorías con el fin de facilitar la clasificación de la innovación en los procesos del negocio. Debido a que el término innovación puede ser usado ya sea para referirse a un proceso o a un resultado, el mismo manual distingue la innovación de las *actividades innovadoras*. La innovación se refiere a los resultados, mientras que las actividades de innovación, al proceso. Las actividades de innovación son “todas las actividades de desarrollo, financiero y comercial, emprendidas por una empresa, que tienen como objetivo una innovación para la empresa”. Estas actividades están relacionadas con la investigación y desarrollo, ingeniería, *marketing*, propiedad intelectual, entrenamiento y capacitación de los empleados; desarrollo de *software* y bases de datos, inversión en maquinaria y equipos, e innovación en la gestión. Las categorías de *marketing* y organización que existían en la tercera versión están incluidas en el proceso de *marketing* y ventas y en el de administración y gerencia, respectivamente (OECD y Eurostat, 2019). La innovación empresarial, por lo tanto, involucra los productos o servicios y los procesos nuevos o mejorados que han sido introducidos en el mercado o usados en la empresa, es decir, puestos a disposición de los usuarios o que han sido usados en las operaciones de la empresa, etapa conocida como implementación.

Considerando el grado de novedad, es comúnmente aceptado que la innovación puede ser incremental o radical. De acuerdo con López, Montes y Vázquez (2007), la innovación incremental o secundaria “consiste en pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa que, si bien aisladamente son pocos significativas, cuando se suceden continuamente pueden constituir una base permanente de progreso” (pp. 8-9). Por otra parte, los mismos autores definen la innovación radical, disruptiva o primaria como “nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Aunque no se distribuyen uniformemente en el tiempo como las innovaciones incrementales, sí surgen con cierta frecuencia” (p. 9). Para Aufah (1999) citado por Garzón e Ibarra (2014), una innovación es radical si resulta en un producto que es tan superior al actual, que se vuelve sin competencia. Una innovación es radical si el conocimiento tecnológico que requiere para su desarrollo y explotación difiere en gran medida del conocimiento existente en la organización, haciendo que sea obsoleto (p. 53). Para Schumpeter (1939) citado por (Garzón e Ibarra, 2014) la innovación incremental es la que contribuye continuamente al proceso de cambio, es decir, aquella innovación que se ajusta a la baja disponibilidad de

recursos y a los requerimientos del mercado. La clasifica como una de las más ingeniosas (p. 54). Para Kuatko y Hodgetts (1992, citados por Garzón e Ibarra, 2014), las innovaciones graduales son percibidas por el consumidor, pero no cambian en esencia el concepto original, pueden contener un nuevo elemento tecnológico pero no representa en el fondo un cambio trascendental y no tiene grandes barreras contra la copia, por lo cual tiende a ser imitada rápidamente y superada por la competencia. En varias ocasiones la innovación incremental se presenta luego de la introducción de una innovación radical. De esta manera las innovaciones incrementales o menores producen mejoras, mientras las radicales son las que originan los grandes cambios en el mundo (p. 54).

Generalmente la innovación se asocia con innovación tecnológica, es decir, aquellas innovaciones representadas en productos nuevos o mejorados, sin embargo, existe la innovación no tecnológica, asociada con la innovación en la administración y la gerencia y en el marketing y ventas. El tipo de innovación más común en las mipymes es la innovación no tecnológica e incremental, como es el caso de la implementación de una cultura de innovación.

A nivel empresarial, la innovación está asociada con el mejoramiento del desempeño, el incremento de la calidad del producto y de los procesos de negocio, así como el mejoramiento de la competitividad y la sostenibilidad en el largo plazo. Este mejoramiento en el desempeño se traduce en mejores relaciones con los clientes, aumento en las ventas, reducción de costos, etc. Como lo señala el informe del Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2016), hay consenso teórico en que la innovación es un elemento clave para mejorar la productividad empresarial, sin embargo, esta relación varía dependiendo de las capacidades y características de las empresas, el capital humano y su capacitación, el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), entre otras.

Como las bondades de la innovación y sus efectos positivos son ampliamente reconocidos en la empresa, es conveniente mencionar algunas de las barreras u obstáculos para la innovación, es decir, las razones por las cuales, a pesar de reconocer la importancia de la innovación, son muy pocas las empresas innovadoras. En un estudio realizado en pymes de Málaga, España, se encontraron las siguientes barreras para la innovación: 1) económicas, relacionadas con la dificultad de acceso a la financiación de proyectos de innovación y a la percepción de altos costos asociados con la innovación, 2) de

conocimiento del entorno para detectar oportunidades para innovar, 3) relacionadas con el personal, su cualificación y actitudes frente a la innovación, 4) relacionadas con el liderazgo, 5) derivadas de la percepción de la innovación, como la tolerancia al fracaso y la priorización de resultados a corto plazo, 6) y las derivadas de actitudes no colaborativas (Iglesias, Maldonado y Heras, 2017). Algunas de las barreras mencionadas son internas o endógenas y dependen totalmente de la empresa, mientras que otras son externas o exógenas, las cuales en su mayoría están fuera de su control. Autores como Pomar, Rangel y Franco (2014) citando a diversos autores, señalan que algunas de las barreras internas son la percepción excesiva del riesgo, falta de recursos financieros, falta de trabajadores calificados, la resistencia al cambio, la cultura organizacional, entre otras, y como barreras externas mencionan: la falta de información sobre el mercado, la falta de conocimientos tecnológicos, falta de cooperación, la turbulencia económica, entre otras.

Así como se han identificado algunos obstáculos para la innovación, también es conveniente establecer cuáles son los aspectos que facilitan la innovación en la empresa. De acuerdo con Iglesias, Jambrino y De las Heras (2017) basados en otros autores, los facilitadores de la innovación se clasifican en las siguientes categorías: 1) facilitadores económicos, relacionados con la capacidad de autofinanciación y la asignación de presupuestos, 2) la cultura organizacional que esté orientada hacia la innovación, 3) facilitadores de comunicación que promuevan la colaboración, 4) facilitadores relacionados con el equipo humano capacitado y dispuesto a adelantar proyectos de innovación, 5) facilitadores relacionados con la dirección que esté comprometida con la innovación, 6) facilitadores de conocimiento de sistema y recursos para proyectos de innovación.

## **La cultura de Innovación**

Después de haber revisado el concepto de cultura organizacional, los modelos que existen para su comprensión y las implicaciones de la innovación en la organización, conviene acercarnos al tema central de estudio, la cultura de innovación, que ha sido también ampliamente estudiado sin alcanzar los efectos esperados, es decir, sin haber logrado su aplicación en la realidad organizacional. La mayoría de investigadores no han definido directamente el concepto de cultura de innovación, sino que se han enfocado en describir los

principales factores o dimensiones que contribuyen a la creación de una cultura de innovación. Otros términos o tópicos similares que han sido tratados en la literatura son: cultura innovadora o innovativa, capacidad de innovación, competencia para la innovación, clima de innovación y cultura de innovación global (Danks, Rao y Allen, 2015). En esta sección se revisará el concepto de cultura de innovación, sus elementos constitutivos y su aporte a la empresa.

Como lo señalan Naranjo *et al.* (2012), la cultura organizacional es uno de los principales factores que influyen en la innovación de la empresa, pudiendo constituirse tanto un elemento estimulante como inhibitorio. A partir de sus investigaciones empíricas y de la revisión de la literatura se ha podido comprobar que una cultura flexible con enfoque externo, que según el modelo de Cameron y Quinn se denomina adhocrática, es la que más contribuye y estimula la innovación en la empresa, ya que se compone de valores como la creatividad, la libertad y autonomía, la tolerancia al riesgo, la orientación estratégica al cliente y al aprendizaje continuo. También se ha podido establecer que el tipo de cultura jerárquica es la que más dificulta los procesos de innovación dentro de la organización.

De acuerdo con Cameron y Quinn (1999) citados por Morcillo (2011), las empresas que poseen una cultura innovadora se caracterizan por “su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación” (p. 179). La tarea de la gestión en este tipo de empresas es estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad, crear una visión de futuro, gestionar el caos y disciplinar la imaginación. Los espacios de trabajo son dinámicos y promueven el emprendimiento y la creatividad. Los líderes son visionarios, innovadores y asumen riesgos. La meta en el largo plazo es el crecimiento, la adquisición de nuevos recursos y la producción de bienes y servicios únicos y originales. Para Morcillo (2011) la cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional (p.179).

Para Dobni (2008) las organizaciones exitosas tienen la capacidad de absorber la innovación y los procesos gerenciales en la cultura organizacional,

siendo la cultura el corazón de la innovación. Por lo tanto, un cambio hacia un enfoque de innovación requiere generalmente un cambio en la orientación cultural de la organización. Siguiendo a Dobni (2008), una cultura que apoya la innovación incluye comportamientos que valoren la creatividad, la asunción de riesgos, la libertad, el trabajo en equipo, la búsqueda de valor y de soluciones, que sea comunicativa, que inculquen confianza y respeto, y rapidez en la toma de decisiones. La cultura de innovación es definida como un contexto multidimensional que incluye cuatro elementos: 1) la intención de innovar, 2) la infraestructura para la innovación, 3) comportamientos a nivel operativo necesarios para lograr una orientación al mercado y la generación de valor, y 4) el contexto interno para implementar la innovación. Por lo tanto, la innovación en una organización puede definirse de forma amplia, abarcando desde la intención de ser innovador, hasta la capacidad de introducir un nuevo producto, servicio o idea, mediante la inclusión de procesos y sistemas que lleven a la empresa a un desempeño mejorado.

**Figura 21A.** Dimensiones de la cultura de innovación



**Fuente:** elaboración propia a partir de Dobni (2008).

Otra de las definiciones encontradas en la revisión de la literatura es la propuesta por Cornejo y Muñoz (2009), quienes asumen la cultura de innovación como un “conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales

y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos” (pp. 130-131). Además, mencionan que esta cultura puede tener tres dimensiones: una cognitiva (conocimientos prácticos) compuesta por un conjunto de técnicas de un grupo social, otra formada por rasgos culturales (reglas y valores), y otra la dimensión relacional apoyada en el proceso colectivo que se da en cualquier tipo de organización. Por su parte, Gandotra (2010) define la cultura de innovación como aquella en la que se valoran la innovación y la creatividad, donde se promueven y estimulan, son apreciadas, financiadas adecuadamente y canalizadas a necesidades específicas. Por otro lado, la cultura donde no se permite el pensamiento divergente, obstaculiza la innovación. Para Jassawalla y Shasshittal (2002) citado por Alistair, El Harbi y Amamou (2012), la cultura de innovación es un colectivo de supuestos internos, valores y prácticas que ayudan a crear nuevas ideas en la organización, siendo esta un recurso intangible que contribuye a elevar los niveles de innovación.

La cultura innovadora, o innovativa como lo expresa Ramos (2012), es el fruto de plantar la semilla de la creatividad en el seno de la organización, creando así una atmósfera de interés por la innovación, que se manifiesta en los valores y prácticas de sus miembros. Este autor concluye que:

La cultura innovativa podría corresponderse con aquella conducta desarrollada por algunas organizaciones orientadas por el impulso a ideas creativas de sus miembros, estimulados por un ambiente de trabajo caracterizado por una alta motivación al logro, asignación de recursos para darle soporte a los procesos y estímulos a las habilidades demostradas por aquellas personas capaces de producir ideas originales y exitosas, a fin de satisfacer las demandas de conocimiento en un ambiente competitivo y globalizado (Ramos Parra, 2012, p. 293).

Una definición más reciente es la propuesta por Naranjo y Calderón (2018) quienes definen la cultura innovadora como una “atmósfera multidimensional que incluye valores, supuestos y creencias compartidas por los miembros de una organización que la hacen propensa a explorar nuevas oportunidades y nuevo conocimiento y generar innovación, con el fin de responder a las demandas del mercado”. Añaden que este tipo de cultura promueve la

iniciativa en vez de la obediencia y la dependencia, y estimula prácticas como la creatividad, libertad de pensamiento, apertura y flexibilidad.

**Tabla 13.** Definiciones de cultura de innovación

Autores	Definición de cultura de innovación
Cameron y Quinn (1999)	Las organizaciones que poseen una cultura de innovación se caracterizan por “su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación”.
Molina y Conca (2000)	“un conjunto de creencias y valores, los cuales imperan en el grupo de sujetos que los comparten y la pretensión de generar ideas nuevas que pueden ser utilizadas en las diversas y múltiples parcelas que abarca la actividad empresarial (producción de bienes y servicios, relaciones con los proveedores, clientes y empleados, procesos administrativos, atributos de productos, sistemas de distribución, etc.), de los cuales deriven rendimientos en alguna medida palpables en beneficio de la empresa y/o de sus clientes tantos internos como externos”.
Jassawalla y Shashittal (2002)	La cultura de innovación es un colectivo de supuestos internos, valores y prácticas que ayudan a crear nuevas ideas en la organización, siendo esta un recurso intangible que contribuye a elevar los niveles de innovación.
Piazuelo (2008)	Una serie de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes que definen que una organización o empresa se dirige hacia la innovación y la alcanza.
Cornejo y Muñoz (2009)	“conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos”.
Morcillo (2011)	La cultura de innovación “corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”.
Ramos (2012)	“la cultura innovativa podría corresponderse con aquella conducta desarrollada por algunas organizaciones orientadas por el impulso a ideas creativas de sus miembros, estimulados por un ambiente de trabajo caracterizado por una alta motivación al logro, asignación de recursos para darle soporte a los procesos y estímulos a las habilidades demostradas por aquellas personas capaces de producir ideas originales y exitosas, a fin de satisfacer las demandas de conocimiento en un ambiente competitivo y globalizado”.
Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2018)	“Atmósfera multidimensional que incluye valores, supuestos y creencias compartidas por los miembros de una organización que la hacen propensa a explorar nuevas oportunidades y nuevo conocimiento y generar innovación, con el fin de responder a las demandas del mercado”.

**Fuente:** elaboración propia a partir de varios autores.

Asumiendo entonces que la cultura de innovación es un ambiente donde se promueven valores y prácticas que fomentan la creatividad y las nuevas ideas para mejorar o crear procesos, productos y servicios, con el fin de lograr una ventaja competitiva, conviene examinar cuáles son aquellos elementos que favorecen el desarrollo de dicha cultura dentro de la organización, a través de la revisión de la literatura existente. Algunos autores han estudiado el tema ba-

sados en características y comportamientos individuales, mientras otros han usado un enfoque más holístico al incluir factores organizacionales.

De acuerdo con Martins y Terblanche (2003) citado por Naranjo y Calderón (2018), una cultura organizacional que promueve la creatividad y la innovación en las organizaciones es determinada por los siguientes elementos:

- La estrategia: entendimiento y apropiación individual de la misión y visión, así como de las metas y objetivos.
- La estructura que refleja los valores organizacionales, tales como la flexibilidad, la libertad, trabajo colaborativo, celeridad en la toma de decisiones, empoderamiento, trabajo en equipo, con el fin de facilitar la innovación.
- Mecanismos de soporte, tales como recompensas, uso de TIC en los procesos y prácticas de gestión humana, pueden reforzar la creatividad e innovación.
- Comportamientos que promuevan la innovación, como la gestión del error, el estímulo a la generación de nuevas ideas, evaluación justa de ideas, apoyo a la curiosidad, toma de riesgos, experimentación, control reducido, estímulo a la competencia, una actitud positiva frente al cambio, tolerancia y manejo de conflictos, y confrontación constructiva.
- Comunicación abierta, transparente, basada en la confianza, donde se promueve la idea de que estar en desacuerdo es aceptable (p. 16).

La siguiente tabla presenta un breve resumen de los aportes de algunos investigadores que han estudiado los factores o elementos que contribuyen a generar una cultura de innovación.

**Tabla 14.** Resumen de elementos de la cultura de innovación

Autor(es)	Componentes de la cultura de innovación
Martins y Terblanche (2003)	Estructura, estrategia, mecanismos de apoyo, patrones de comportamiento y comunicación.
O’Cass y Ngo (2007)	Estimular la creatividad, ser receptivo a nuevas ideas, toma de decisiones descentralizadas y comunicación abierta.
Dobni (2008)	Intención de innovar, infraestructura que soporte la innovación, orientación al mercado y un ambiente propicio para la innovación.

McLaughlin, Bessant y Smart (2008)	Valores: crecimiento/desarrollo, confianza externa, libertad/latitud, actitud al riesgo, confianza interna. Instrumentos: objetivos claros, infraestructura, perspectiva externa, constitución de equipos.
Tidd y Bessant (2009)	Libertad/tolerancia, orientación al riesgo, crecimiento/desarrollo, confianza interna y externa, perspectiva externa, objetivos claros, infraestructura de trabajo en equipo.
Asmawi y Mohan (2011)	Trabajo en equipo e intercambio de conocimiento, delegación y reconocimiento, I y D, toma de riesgos, orientación al cliente, estructura de red social.
Brettel y Cleven (2011)	Orientación hacia la innovación y el conocimiento tecnológico, disposición de tomar riesgos y orientación al mercado.
Sharifirad y Ataei (2012)	Propensión a la innovación, ciudadanía organizacional, aprendizaje organizacional, creatividad y empoderamiento, orientación al mercado, orientación al valor y contexto de implementación.
Rao y Weintraub (2013)	Valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y percepción del éxito.
Morales y León (2013)	Liderazgo, cuestionar, entorno y recursos para innovar, talento y motivación, experimentar y correr riesgos, diversidad de pensamiento y colaboración.
Saunila y Ukko (2013)	Prácticas de liderazgo, habilidades/innovación en los empleados, herramientas/procesos para la gestión de ideas, cultura de apoyo, fuentes externas de información, desarrollo de conocimiento individual, bienestar de los empleados, vinculación con objetivos estratégicos
Steiber y Alänge (2013)	Líderes, estructuras, incentivos, aprendizaje continuo, orientación al cambio.
Johansson y Jonsson (2014)	Preparación para la innovación, creatividad y aprendizaje, liderazgo y emprendimiento, Orientación al mercado, motivación y relaciones.
Bader, Vanbrabant y Enkel (2014)	Orientación al mercado, aprendizaje organizacional, apertura a nuevas soluciones, tecnología, mercados, toma de riesgos y tolerancia al fracaso.
Duygulu <i>et al.</i> (2015)	Intercambio de conocimiento y comunicación abierta, aprendizaje y desarrollo social, redes y cooperación externa, asignación de tiempo libre, tolerancia a los errores, sistemas de recompensas e incentivos, manejo de las diferencias, trabajo en equipo.
Baković, Kaurié y Perry (2016)	Autonomía/libertad, canibalismo, proactividad, asunción de riesgos.

**Fuente:** elaboración propia basada en Naranjo y Calderón,2018; Danks, 2015; Johansson y Jönsson, 2014.

El resumen anterior evidencia que los componentes de la cultura innovadora están relacionados con los atributos de las personas que conforman la organización incluyendo colaboradores y líderes (valores, actitudes y comportamientos), sus relaciones sociales, así como con los aspectos organizacionales que propician el ambiente adecuado para la innovación (estructura, recursos y procesos). Un elemento que es conveniente resaltar es la orientación al mercado, esa perspectiva externa que impulsa a la organización a ofrecer un producto o servicio mejorado a sus clientes

Diversas investigaciones aportan cualidades o características que deberían evidenciar aquellas empresas que desean desarrollar una cultura de innovación. Estas características están relacionadas con los procesos internos y ex-

ternos de la organización, con la estructura organizacional, con el liderazgo y con los conocimientos, actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, las cuales podrían clasificarse en las cuatro dimensiones o elementos propuestos por Dobni (2008). La siguiente tabla muestra un comparativo de las características o cualidades que han sido identificadas por varios autores, como elementos esenciales de una cultura innovadora. Estos no son exhaustivos o definitivos, sino que son propuestas en continua evolución.

**Tabla 15.** Características de una cultura de innovación según varios autores

Característica/autores	Cornejo y Muñoz (2009)	Hartmann (2006)	Barrios y Adam (2010)	Johansson y Jonsson (2014)	Naranjo y Calderón (2015)	Felizzola y Anzola (2017)
Disposición al cambio	X	X				X
Asumir riesgos	X	X	X		X	
Basada en sociedad del conocimiento	X		X			
Orientada al largo plazo	X	X				
Flexibilidad (pocas reglas)	X		X	X	X	
Relaciones de confianza	X		X			X
Orientación hacia las personas	X	X			X	
Valora la diversidad	X					X
Tolerancia y respeto	X		X		X	X
Libertad y autonomía		X	X	X	X	x
Aprendizaje continuo	X		X		X	
Cooperación, colaboración, solidaridad	X				X	X
Compromiso	X		X		X	
Comunicación efectiva	X	X	X	X	X	
Liderazgo abierto y flexible que provea motivación y estímulo	X		X	X	X	
Creatividad, curiosidad, emprendimiento	X	X	X		X	X
Tolerancia al fracaso como oportunidad de aprendizaje	X	X	X	X	X	
Ética y responsabilidad social	X					
Uso de TIC			X			
Invertir y asignar recursos			X		X	
Experimentar			X	X	X	X
Orientación hacia el cliente			X	X	X	

**Fuente:** elaboración propia basada en los autores citados.

Algunas de las cualidades que más sobresalen y que son comunes a la mayoría de autores consultados están relacionadas con la libertad, la flexibilidad en la estructura y en los procesos, la disposición de asumir riesgos, la tolerancia, la comunicación abierta, un liderazgo que motiva y estimula la creatividad, la generación de ideas, la experimentación y el trabajo colaborativo, y asume el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Cualidades que están en consonancia con Dobni (2008), quien propone que una cultura que apoya la innovación incluye comportamientos que valoren la creatividad, la asunción de riesgos, la libertad, el trabajo en equipo, la búsqueda de valor y de soluciones, que sea comunicativa, que inculque confianza y respeto, y que sea rápida en la toma de decisiones. Rueda y Rodenes (2010) clasifican las características de la cultura de innovación en cinco dimensiones “que rompen con los esquemas tradicionales y abren el camino a la innovación”: cultura participativa, cultura de trabajo en equipo, cultura emprendedora, cultura motivacional y cultura profesional.

Como se ha visto hasta el momento, son múltiples y variadas las propuestas que hacen los expertos acerca de las características que determinan una cultura de innovación y si bien coinciden en algunos aspectos, sus aportes son complementarios. Adicional a lo ya citado, es conveniente mencionar los aportes de Castro y García (2014), quienes sostienen que entre mayor sea el nivel de formación de los empleados y directivos, mayor será el nivel de innovación. También asocian la innovación con el tamaño de la empresa y establecen que entre mayor sea el tamaño de la empresa, mayor será la probabilidad de ser innovadora. Asimismo, mencionan que la empresa tendrá un clima innovador cuando la innovación haga parte de la misión y visión organizacional, y “cuando los trabajadores tengan un alto nivel de satisfacción porque se sienten valorados, y se aprecian sus aportes” (p. 245).

## Modelos para medir la cultura de innovación

El primero de los objetivos específicos de esta investigación es identificar los modelos existentes para diagnosticar o medir el grado de desarrollo de la cultura de innovación en las organizaciones. Para esto se ha realizado una revisión de la literatura con el fin de determinar algunos de los modelos utilizados y elegir entre ellos, el que mejor se adapte a la presente investigación. De acuerdo con Danks *et al.* (2015), son muchos los instrumentos desarrolla-

dos para medir la cultura de innovación, sin embargo hay grandes diferencias en su diseño, relacionadas especialmente con las dimensiones o factores que incluyen nivel de rigor y recomendaciones para su uso posterior. A continuación, se presentan algunos de los instrumentos o modelos utilizados para evaluar la cultura de innovación, desarrollados en diversos países como Canadá, España, Singapur, Estados Unidos, entre otros.

**Tabla 16.** Resumen de instrumentos para medir la cultura de innovación

Autores	Descripción	Variables o dimensiones
Wang y Ahmed (2004)	Desarrollaron un instrumento para medir la cultura de innovación, que consta de 29 preguntas agrupadas en 5 comportamientos empresariales. Se usó una escala de Likert de 7 valores: donde 1=totalmente en desacuerdo, y 5=Totalmente de acuerdo. El estudio fue hecho en 231 empresas de Inglaterra, Gales y Escocia.	Producto, proceso, mercado, estrategia, comportamiento (individual, grupal y gerencial).
(Dobni, 2008)	Creó un instrumento para medir la cultura de innovación. El instrumento consta de 86 preguntas agrupadas en 7 factores o categorías, basadas en las 4 dimensiones generales: intención de innovar, infraestructura que apoya la innovación, conocimiento y orientación de los empleados para apoyar la innovación, y un ambiente o contexto para apoyar su implementación. El estudio fue realizado con 282 empleados de una gran empresa de servicios financieros en Canadá, en el cual participaron ejecutivos, gerentes de nivel medio y empleados del nivel operativo.	Contexto para la implementación, ciudadanía organizacional, aprendizaje organizacional, orientación al mercado, propensión a la innovación, orientación al valor, creatividad y empoderamiento de los empleados.
(Hoe, 2011)	Desarrolló un cuestionario para medir el clima de innovación, agrupado en 6 dimensiones o variables. Estas dimensiones están relacionadas con la proyección de la organización (visión compartida), las interacciones en los tres niveles de la organización (gerencial, comunidad e individual), la ejecución (implementación) y las variables de apoyo (motivadores). La encuesta se aplicó en una empresa de Singapur.	Visión compartida, apoyo de la gerencia, comunidad, creatividad individual, implementación y motivadores.
(Krot y Lewicka, 2013)	Este estudio se aplicó a 84 empleados de una empresa manufacturera en Polonia. El instrumento se basó en las dimensiones propuestas por Dobni (2008) y consta de 39 preguntas estructuradas de acuerdo con la escala de Likert (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo), agrupadas en 5 dimensiones o categorías.	Contexto para la innovación, orientación al mercado, infraestructura para la innovación, creatividad y empoderamiento de los empleados, intención de innovar.
(Rao y Weintraub, 2013)	Propone el instrumento <i>Innovation Quotient Survey</i> , una encuesta para medir el cociente de innovación, que consta de 54 preguntas agrupadas en seis factores. Cada factor se divide a su vez en elementos que podrían llegar a generar un ambiente donde las personas puedan desarrollar su potencial creativo e innovador, si se gestionan de manera estratégica.	Valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y éxito.
Tejeiro (2014)	Desarrollaron un instrumento para medir la cultura de innovación a través de entrevista personal semiabierta. Los entrevistados pertenecen a la dirección y estaban semi implicados en el proceso de I y D, en 4 empresas innovadoras de España. Los indicadores se basaron en los propuestos por Morcillo (2007). El instrumento consta de 53 preguntas agrupadas en 7 temáticas o dimensiones.	Estilo corporativo, fomento de la creatividad, dirección y gestión por competencias, aprendizaje organizativo, vigilancia e inteligencia tecnológica, estructura organizacional y relación con el exterior.

<p>Eynde <i>et al.</i> (2015)</p>	<p>Desarrollaron el instrumento denominado “Radiografía de la cultura de innovación - cuestionario multidimensional” (Radiography of Innovation Culture- Multidimensional Questionnaire – RIC-MQ) para evaluar la cultura de innovación, enfocado en las percepciones de los empleados. El estudio se realizó en organizaciones del sector público y privado de España, en el cual participaron 645 empleados. Cada dimensión se divide en factores y estos en preguntas: 3 dimensiones, 16 factores y 106 ítems.</p>	<p>Dimensión general (percepciones individuales del contexto social), dimensión organizacional (percepción sobre la organización), dimensión individual (rasgos y preferencias relacionadas con la innovación en el contexto de trabajo).</p>
<p>(Felizzola Cruz y Anzola Morales, 2017)</p>	<p>El instrumento está compuesto por 44 preguntas agrupadas en 8 componentes, con una escala de 5 opciones. Fue aplicado en Colombia a 49 miembros de una organización, en diferentes niveles jerárquicos. Los resultados se promedian para conseguir un valor global que determina el grado de desarrollo de la cultura de innovación. Se establecieron 3 niveles de cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional conservadora: de 1,0 a 2,7</li> <li>• Cultura organizacional en transición: de 2,8 a 3,7</li> <li>• Cultura organizacional para la innovación: de 3,8 a 5,0</li> </ul> <p>Para los resultados se proponen tres tipos de esfuerzos: adquirir, lo que implica mejorar el resultado, mantener, lo que significa dejar el componente como está, y consolidar, escenario en el cual el componente es sólido y aprovecha su potencial para impulsar la cultura de innovación.</p>	<p>Estrategia, orientación hacia la organización, estructura organizacional, comunicación y colaboración, liderazgo, comportamiento de la organización, mecanismos de apoyo, creatividad y solución de problemas.</p>

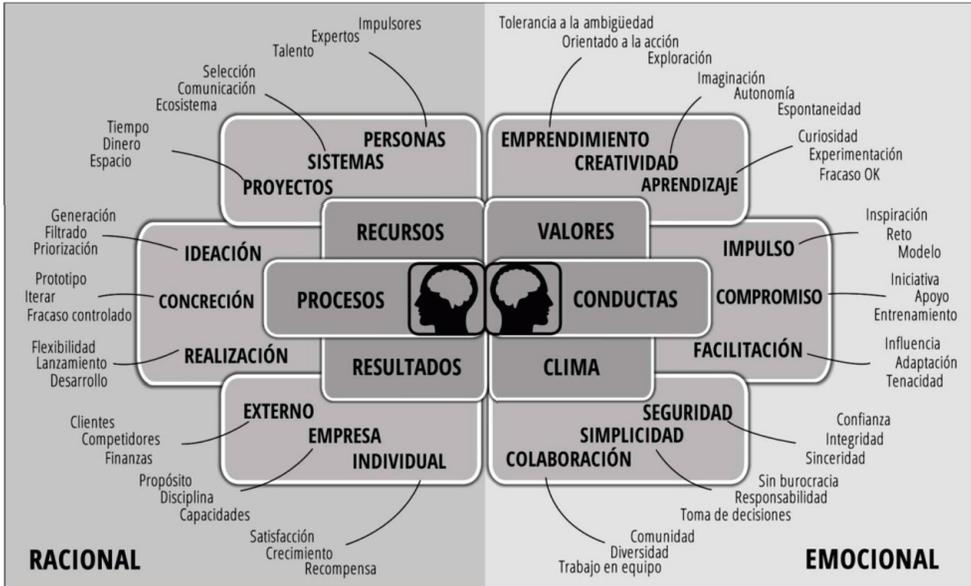
**Fuente:** elaboración propia basada en los autores citados.

Algunos de los criterios para elegir el instrumento que se usó en este estudio incluyen los objetivos de investigación, aspectos relacionados con su aplicación, como la facilidad para el encuestado, y otros relacionados con la validez y confiabilidad. Siendo el objetivo de esta investigación realizar un diagnóstico de la cultura de innovación de una empresa manufacturera, se eligió el instrumento desarrollado por Rao y Weintraub (2013), por ser un instrumento que ha demostrado validez para medir el grado de desarrollo de la cultura de innovación en la organización, y facilidad para el encuestado, haciendo que las respuestas puedan ser más objetivas y más cercanas a la realidad. La confiabilidad y validez del instrumento fue evaluada por Danks *et al.* (2015) quienes pudieron contar con datos de cerca de 20.000 participantes de 138 empresas, en 24 industrias de 13 países. En 2015 la Asociación Española para la Calidad (AEC) eligió este instrumento entre muchos otros, con el nombre de Índice de Cultura de Innovación (ICI), con el fin de aplicarlo en las empresas españolas y disponer de datos cuantitativos que permitan a las organizaciones impulsar la innovación como elemento clave de la competitividad de las empresas y del país. En 2016 la Asociación Española para la Calidad aplicó 21.358 encuestas a empleados de 163 empresas, la mayoría pertenecientes a los sectores secun-

dario y terciario (AEC, 2016). Por estas razones se considera apropiado elegir el modelo de Rao y Weintraub para esta investigación.

## Índice de cultura de innovación de Rao y Weintraub

Los profesores Jay Rao y Joseph Weintraub del Babson College de Boston (Massachusetts, Estados Unidos) diseñaron el instrumento “Innovation Quotient Survey” (Encuesta de Cociente de Innovación) para medir el grado de innovación de la cultura de la organización mediante la evaluación de la percepción individual de diversos aspectos personales y organizacionales. El modelo está compuesto por una dimensión racional y una dimensión emocional, cada una conformada por tres bloques constructores de una cultura innovadora. Según el modelo, la cultura innovadora se fundamenta en seis bloques constructores: recursos, procesos, resultados (éxito), valores, comportamiento y clima, los cuales están relacionados dinámicamente. En la siguiente figura se puede apreciar el modelo.



**Figura 21B.** Estructura del modelo de cultura de innovación propuesto por Rao y Weintraub

**Fuente:** elaborado por Araya (2019) basado en Rao y Weintraub (2013).

Del lado izquierdo se ubica la dimensión racional, compuesta por tres bloques: los recursos, los procesos y los resultados (éxito), que son aspectos tangibles de la organización. Del lado derecho está la dimensión emocional, un aspecto intangible para la organización, compuesto por tres bloques: valores, conductas, clima. La relación entre los bloques se presenta, por ejemplo, en los valores, que tienen un impacto en el comportamiento de las personas, en el clima del lugar de trabajo y en la definición del éxito y su medición. Tradicionalmente se ha dado más atención a los recursos y procesos (Dimensión racional), cuando se trata de fomentar la innovación, por ser elementos visibles, tangibles y fáciles de medir, sin embargo, este modelo incluye otros elementos intangibles y más difíciles de medir, como los valores, el comportamiento y el clima (Rao y Weintraub, 2013). Los seis bloques se descomponen para su análisis, en 18 factores y 54 elementos (tres elementos por cada factor). El cálculo del grado de innovación se realiza a través del promedio simple de los bloques de la cultura de innovación. La tabla siguiente describe los seis bloques del modelo, así como los factores en los cuales se dividen.

**Tabla 17.** Descripción del modelo de Rao y Weintraub

Bloque	Descripción	Factores
Recursos	Los recursos comprenden tres factores principales: personas, sistemas y proyectos. De estos las personas son el más crítico, porque ellos tienen un poderoso impacto en los valores y el clima organizacional, y especialmente en el desarrollo de capacidades de innovación en la organización. Sin recursos es poco probable que haya innovación.	Personas Sistemas Proyectos
Procesos	Los procesos son la ruta que las innovaciones siguen mientras son desarrolladas. Estos pueden incluir el conocido “embudo de innovación” utilizado para capturar y tamizar ideas o sistemas para revisar y priorizar proyectos y prototipos.	Ideación Concreción Realización
Resultados	El éxito de una innovación puede ser capturado en tres niveles: externo, a nivel de la empresa y a nivel personal. El reconocimiento a nivel externo muestra qué tan bien una empresa se considera innovadora por sus empleados y competidores, y si una innovación ha pagado financieramente. El éxito refuerza los valores de la empresa, las conductas y los procesos, los cuales generan acciones y decisiones como quién será recompensado, quiénes serán contratados, y qué proyectos serán aprobados.	Externo Empresa Individual
Valores	Los valores impulsan las prioridades y las decisiones y se reflejan en la manera en que la organización gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras invierten tiempo siendo emprendedoras, promoviendo la creatividad y animando el aprendizaje continuo. Se tolera la ambigüedad, se estimulan perspectivas diversas y libertad para perseguir nuevas oportunidades, sin temor al riesgo y al fracaso.	Emprendimiento Creatividad Aprendizaje
Conductas	Los comportamientos o conductas describen cómo las personas actúan frente a la innovación. Para los líderes, esos actos incluyen la voluntad de reemplazar productos existentes por nuevos y mejores, y motivar a los empleados con una visión clara del futuro. Para los empleados, estas acciones de apoyo a la innovación incluyen la perseverancia en la superación de barreras técnicas, el uso eficiente de los recursos cuando el presupuesto es escaso, y el estar atento a escuchar a los clientes.	Impulso Compromiso Facilitación

Clima	El clima es el ambiente que se vive en el sitio de trabajo. Un clima innovador cultiva el compromiso y el entusiasmo, y reta a las personas a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y motiva el pensamiento independiente. También se fomentan la diversidad, el trabajo en equipo, la confianza, la integridad, responsabilidad, etc.	Colaboración Seguridad Simplicidad
-------	---	--

**Fuente:** elaboración propia a partir del modelo de Rao y Weintraub, 2013.

De acuerdo con Rao y Weintraub (2013), este modelo ha sido construido sobre varios estudios relacionados con la dinámica organizacional, liderazgo, ciencias del comportamiento, emprendimiento corporativo e innovación. Algunos de los estudios y aportes más sobresalientes son los de los profesores Clayton M. Christensen de Harvard (recursos, procesos, valores), Edgar H. Schein del MIT (valores, normas, comportamientos), Charles O'Reilly, Daniel Denison, entre otros. Los elementos y factores que conforman el modelo fueron probados por más de dos años para su validez estadística, tomando datos de 1.026 ejecutivos y gerentes en 15 compañías de Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia.

## Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo que según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) “refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación” (p. 38); la recolección de los datos se fundamenta en la medición usando procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica.

Es una investigación de diseño no experimental en donde se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, con el fin de analizarlos sin ningún tipo control o de manipulación (Hernández *et al.*, 2014), de tipo descriptivo pues se reseñan las características o rasgos de la cultura de innovación de una empresa, y de tipo seccional o transversal ya que los datos se obtuvieron una única vez, en un momento dado, a través de la encuesta aplicada en el mes de agosto de 2019.

El objeto de estudio fue la cultura de innovación de una empresa manufacturera de tamaño mediano y del sector de alimentos, por lo cual se constituye

en un caso de estudio “que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analiza profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández *et al.*, 2014, p. 164).

## Población y muestra

La población que se estudia está representada por todos los colaboradores de la empresa, que en el mes de agosto de 2019 corresponden a 86. Se pretendía encuestar a toda la población, sin embargo, se obtuvieron 60 respuestas, lo que equivale a un porcentaje de respuesta del 70%.

## Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para realizar el diagnóstico de la cultura de innovación de la empresa del caso de estudio, se utilizó el Índice de Cultura de Innovación propuesto por Rao y Weintraub (2013), el cual consta de 54 afirmaciones agrupadas en seis bloques constructores de la cultura de innovación, los cuales se componen de tres factores cada uno, y cada factor se asocia con tres elementos, como se muestra en la siguiente figura:

DIMENSIÓN RACIONAL		
Bloque	Factor	Elemento
RECURSOS	Personas	Campeones
		Expertos
		Talento
	Sistemas	Selección
		Comunicación
		Ecosistema
	Proyectos	Tiempo
		Dinero
		Espacio

DIMENSIÓN EMOCIONAL		
Bloque	Factor	Elemento
VALORES	Emprendimiento	Exploración
		Tolerancia a la ambigüedad
		Orientado a la acción
	Creatividad	Imaginación
		Autonomía
		Espontaneidad
	Aprendizaje	Curiosidad
		Experimentación
		Fracaso OK

PROCESOS	Ideación	Generación	CONDUCTAS	Impulso	Inspiración
		Filtrado			Reto
		Priorización			Modelo
	Concreción	Prototipo		Compromiso	Entrenamiento
		Iterar			Iniciativa
		Fracaso controlado			Apoyo
	Realización	Flexibilidad		Facilitación	Influencia
		Lanzamiento			Adaptación
		Desarrollo			Tenacidad
RESULTADOS	Externo	Cientes	CLIMA	Colaboración	Comunidad
		Competidores			Diversidad
		Finanzas			Trabajo en equipo
	Empresa	Propósito		Seguridad	Confianza
		Disciplina			Integridad
		Capacidades			Sinceridad
	Individual	Satisfacción		Simplicidad	Sin burocracia
		Crecimiento			Responsabilidad
		Recompensa			Toma de decisiones

**Figura 22.** Bloques, factores y elementos del modelo de Rao y Weintraub  
**Fuente:** elaboración propia a partir de Rao y Weintraub 2013.

Para cada elemento se provee una afirmación que el encuestado responde en la escala de 1 a 5, donde 1= En ningún grado, 2= En menor grado, 3= En grado moderado, 4= En gran medida y 5= En extrema medida. Al instrumento aplicado se le añadió la opción 0= no tengo información, sin embargo, las respuestas con valor 0 se excluyen del promedio.

Las encuestas se aplicaron de manera física en la empresa del caso, donde se tuvo una reunión con los empleados quienes tomaron alrededor de 10 minutos para responderlas. Por cuestiones laborales no pudieron asistir todos los empleados, por lo cual se solicitó el apoyo para que en las siguientes semanas los demás empleados pudieran responderla. Después de dos semanas se lograron obtener 60 encuestas.

## Resultados

Para el análisis de los resultados se utilizó el *software* PSPP y la hoja de cálculo Microsoft Excel. El cálculo del cociente o índice de la Cultura de Innovación se realiza a través del promedio simple de los seis bloques que con-

forman el modelo. El criterio usado para valorar el grado de desarrollo de la cultura de innovación de la empresa se hizo con base en la escala utilizada por la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2016), según se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 18.** Escala de valoración de resultados de la cultura de innovación

Rango	Valoración
4.50 – 5.00	Excelencia
4.00 – 4.49	Fortaleza
3.00 – 3.99	Regular
2.00 – 2.99	Mejora
1.00 – 1.99	Riesgo

**Fuente:** elaboración propia basada en AEC, 2016.

El número total de encuestados fue de 60 empleados, 37 % mujeres (22), 60 % hombres (36) y 3 % dejaron este ítem sin responder (2). La mayoría de empleados (48,33 %) es menor de 26 años, el 28,33 % son bachilleres y el 25 % son profesionales. El 66,67 % hace parte del personal operativo, es decir, no tienen personas a cargo. En cuanto al tiempo que llevan laborando en la empresa, el 53,33 % tiene menos de un año, y el 30 % entre 2 y 3 años. La caracterización de las variables demográficas puede apreciarse en la tabla siguiente.

**Tabla 19.** Características demográficas de la muestra

Variable	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujer	22	36,67 %
	Hombre	36	60,00 %
	No responde	2	3,33 %
Edad	Menor de 26 años	29	48,33 %
	Entre 26 y 35 años	19	31,67 %
	Entre 36 y 45 años	7	11,67 %
	Mayor de 45 años	4	6,67 %
	No responde	1	1,67 %

Nivel máximo de estudios alcanzado	Bachiller	17	28,33 %
	Técnico	13	21,67 %
	Tecnólogo	13	21,67 %
	Profesional	15	25,00 %
	Maestría	1	1,67 %
	No responde	1	1,67 %
Tiempo que lleva en la empresa	Menos de 1 año	32	53,33 %
	Entre 2 y 3 años	18	30,00 %
	Entre 4 y 7 años	8	13,33 %
	Entre 8 y 12 años	1	1,67 %
	Más de 12 años	0	0,00 %
	No responde	1	1,67 %
Nivel dentro de la empresa	Sin personas a cargo	40	66,67 %
	Mando medio (supervisor o jefe)	16	26,67 %
	Nivel gerencial	2	3,33 %
	No responde	2	3,33 %

**Fuente:** elaboración propia. Resultados de la medición realizada.

La encuesta incluyó otro tipo de preguntas de nivel informativo que indagaban sobre la formación recibida en innovación, los canales para la gestión de nuevas ideas, y si se ha tenido experiencia en otras empresas. Frente a la pregunta si ha trabajado en otras empresas, el 31,57 % respondió que No, y el 68,33 % respondió de manera afirmativa. En cuanto a la pregunta sobre la formación en innovación, el 56,67 % manifiesta no haber recibido este tipo de formación, mientras un 43,33 % dice haberla recibido. Finalmente, el 78,33 % dice que no existen canales en la empresa para gestionar las nuevas ideas de negocio, mientras el 21,67 % manifiesta que sí hay. El 6,67 % manifiesta haber usado estos canales.

Después de aplicar el instrumento de diagnóstico de la cultura de innovación y de analizar los resultados, se obtuvo el índice de cultura de innovación (ICI) percibido por los empleados encuestados, que para el caso de estudio es de 2,86. Este resultado se clasifica en el rango de *Mejora* según la escala de la AEC. El ICI de la empresa está por debajo del ICI global que es de 3,26 en 2019, según la empresa *InnoQuotient* fundada por Jay Rao y Fran Chuan (Rao y Chuan, 2019). El ICI a nivel mundial para las empresas del sector industrial es de 3,31, ligeramente mayor que el índice global, mientras que el ICI para las empresas medianas (más de 50 empleados) es de 3,28. Cabe destacar que el índice más bajo reportado por *InnoQuotient* es de 2,4. La figura 23 muestra los resultados obtenidos a nivel general y por cada bloque.



Figura 23. Resultados índice de cultura de innovación

Fuente: medición realizada. Elaboración propia.

Al considerar las dimensiones, se encuentra que la dimensión emocional tiene una mejor percepción con un promedio de 3,04 (figura 23), con respecto a la dimensión racional, cuyo promedio es de 2,67. Los bloques mejor evaluados fueron los *valores* con un promedio de 3,21 seguido por el *clima* organizacional, con un promedio de 3,01. Los factores con los menores promedios son los *procesos* con 2,62 y los *resultados* (éxito) con 2,68. Es importante resaltar que quienes manifiestan haber recibido capacitación en innovación hicieron una mejor valoración del índice de innovación siendo este 3,0, mientras que en los que manifestaron no haber recibido capacitación fue de 2,7.

La siguiente tabla permite apreciar los resultados obtenidos para cada uno de los elementos, factores y bloques del modelo de cultura de innovación de Rao y Weintraub. Además, se incluye la posición que ocupa cada ítem dependiendo del promedio obtenido (número entre paréntesis).

Tabla 20. Resultados de los bloques, factores y elementos de la cultura de innovación

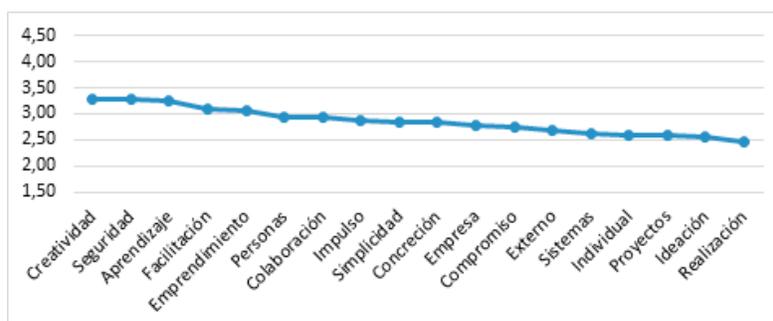
Bloque	Factor	Elementos			
Recursos 2,70 - (4)	Personas	Campeones	Expertos	Talento	
		2,92 - (6)	3,10 - (13)	2,50 - (50)	3,17 - (9)
	Sistemas	Selección	Comunicación	Ecosistema	
		2,62 - (14)	2,40 - (51)	2,52 - (48)	2,92 - (22)
	Proyectos	Tiempo	Dinero	Espacio	
	2,58 - (16)	2,71 - (34)	2,40 - (52)	2,61 - (41)	

Procesos 2,62 - (6)	Ideación	Generación	Filtrado	Priorización
	2,57 - (17)	2,51 - (49)	2,67 - (37)	2,52 - (47)
	Concreción	Prototipo	Iterar	Fracaso controlado
	2,83 - (10)	2,72 - (33)	2,98 - (20)	2,78 - (29)
	Realización	Flexibilidad	Lanzamiento	Desarrollo
	2,47 - (18)	2,53 - (45)	2,37 - (53)	2,52 - (46)
Resultados 2,68 - (5)	Externo	Clientes	Competidores	Finanzas
	2,70 - (13)	2,81 - (26)	2,68 - (36)	2,61 - (43)
	Empresa	Propósito	Disciplina	Capacidades
	2,77 - (11)	2,96 - (21)	2,60 - (44)	2,75 - (31)
	Individual	Satisfacción	Crecimiento	Recompensa
	2,58 - (15)	2,84 - (24)	2,62 - (40)	2,27 - (54)
Valores 3,21 - (1)	Emprendimiento	Exploración	Tolerancia a la ambigüedad	Orientado a la acción
	3,06 - (5)	3,44 - (4)	2,61 - (42)	3,15 - (10)
	Creatividad	Imaginación	Autonomía	Espontaneidad
	3,29 - (1)	3,39 - (5)	2,98 - (19)	3,50 - (1)
	Aprendizaje	Curiosidad	Experimentación	Fracaso OK
	3,26 - (3)	3,44 - (3)	3,12 - (12)	3,22 - (8)
Conductas 2,90 - (3)	Impulso	Inspiración	Reto	Modelo
	2,88 - (8)	2,84 - (23)	3,07 - (15)	2,73 - (32)
	Compromiso	Entrenamiento	Iniciativa	Apoyo
	2,75 - (12)	2,80 - (27)	2,66 - (39)	2,78 - (28)
	Facilitación	Influencia	Adaptación	Tenacidad
	3,09 - (4)	2,78 - (30)	3,13 - (11)	3,35 - (6)
Clima 3,01 - (2)	Colaboración	Comunidad	Diversidad	Trabajo en equipo
	2,92 - (7)	2,66 - (38)	3,02 - (18)	3,08 - (14)
	Seguridad	Confianza	Integridad	Sinceridad
	3,27 - (2)	3,26 - (7)	3,48 - (2)	3,07 - (16)
	Simplicidad	Sin burocracia	Responsabilidad	Toma de decisiones
	2,85 - (9)	2,69 - (35)	3,05 - (17)	2,81 - (25)

**Fuente:** elaboración propia.

Según los resultados mostrados en la tabla, 20 es importante resaltar que los tres bloques de la dimensión emocional (valores, conductas y clima) fueron los que tuvieron los mayores promedios, es decir, fueron mejor valorados por parte de los empleados. De los 18 factores, el mejor calificado es el de *creatividad* del bloque de los valores, con un promedio de 3,29; está relacionado con la libertad para buscar oportunidades y proveer soluciones y nuevas maneras de pensar, y también incluye la espontaneidad, que es el elemento mejor valorado (3,5). El factor con el menor promedio es el de *realización* del bloque de procesos, con un promedio de 2,47; este factor considera la flexibilidad de los procesos, la facilidad para entrar al mercado y la asignación de recursos

para nuevas iniciativas. Los resultados para los 18 factores pueden verse en el gráfico siguiente.



**Figura 24.** Promedios por cada factor  
Fuente: elaboración propia.

La tabla 21 muestra los tres factores mejor valorados (creatividad, seguridad y aprendizaje) y los tres factores con mayor oportunidad de mejoramiento (realización, ideación y proyectos), junto con el promedio obtenido y las afirmaciones de la encuesta que hacen parte de dicho factor. Es interesante notar que los mejor valorados hacen parte del bloque de valores y clima, dos elementos esenciales para que la cultura organizacional pueda fomentar la innovación. Los factores con los promedios más bajos están relacionados con recursos como dinero y tiempo.

**Tabla 21.** Factores mejor valorados y factores con mayor oportunidad de mejora

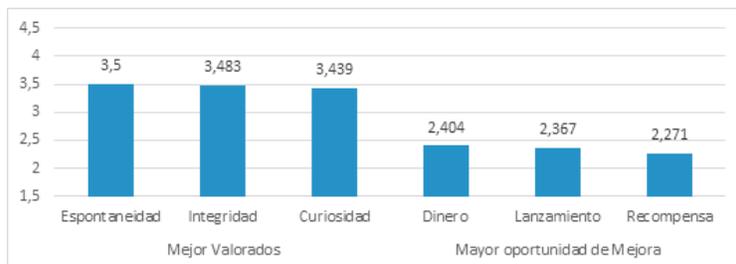
#	Bloque	Factor	Prom	Afirmaciones
<b>Factores mejor valorados</b>				
1	Valores	Creatividad	3,29	4). Promovemos soluciones y nuevas maneras de pensar desde puntos de vista diferentes. 5). Nuestro lugar de trabajo nos da libertad para buscar nuevas oportunidades. 6). Nos encanta ser espontáneos y no nos asusta reírnos de nosotros mismos.
2	Clima	Seguridad	3,27	22). Somos consecuentes en hacer, realmente, lo que decimos que valoramos. 23). Cuestionamos las decisiones y las acciones que no están de acuerdo con nuestros valores. 24). Podemos dar nuestra opinión libremente, incluso sobre ideas no convencionales o que causan controversia.
3	Valores	Aprendizaje	3,26	7). Somos buenos haciendo preguntas para descubrir lo desconocido. 8). Estamos siempre experimentando en nuestros esfuerzos de innovación. 9). No nos asusta fallar y tratamos el error como una oportunidad de aprendizaje,

Factores con la valoración más baja				
18	Procesos	Realización	2,47	43). Nuestros procesos son flexibles y basados en el contexto, en lugar de estar basados en el control y la burocracia. 44). Entramos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras. 45). Asignamos recursos rápidamente para poner en marcha iniciativas que demuestran tener aceptación en el mercado
17	Procesos	Ideación	2,57	37). Generamos ideas de modo sistemático con base en un amplio y diverso conjunto de fuentes. 38). Filtramos y perfeccionamos las ideas para identificar las mejores oportunidades. 39). Seleccionamos las oportunidades basadas en un portafolio de riesgos claramente articulado
16	Recursos	Proyectos	2,58	34). Damos tiempo a las personas para dedicarlo a perseguir nuevas oportunidades. 35). Tenemos recursos financieros dedicados a perseguir nuevas oportunidades. 36). Tenemos espacio físico o virtual donde nos podemos reunir para trabajar en nuevas ideas

**Fuente:** elaboración propia.

Según la escala de la AEC, los factores mejor evaluados están en el rango de 3,00 a 3,99, y su valoración es *Regular*. Los factores que tuvieron el promedio más bajo se ubican en el rango de 2,00 a 2,99 (*Mejora*). No obstante, es importante señalar que incluso los factores con las valoraciones más altas también requieren ser mejorados.

A medida que se avanza en la revisión de los resultados, se revelan mayores detalles, convirtiendo la cultura de innovación en algo más concreto y manejable. Los elementos mejor valorados son la espontaneidad (3,50), la integridad (3,48) y la curiosidad (3,43). El primero y tercero corresponden al bloque de *valores*, mientras que el segundo corresponde al bloque de *Clima*. Es importante destacar que estos elementos están relacionados con la creatividad y el aprendizaje, dos aspectos importantes de la cultura de innovación. En cuanto a los elementos con el resultado más bajo se encuentran el dinero (2,4), el lanzamiento (2,37) y la recompensa (2,27), correspondiente a los bloques de Recursos, Procesos y Resultados, respectivamente. Estos elementos representan un desafío especialmente para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos suficientes para apoyar más decididamente una cultura enfocada en la innovación. La gráfica siguiente muestra los elementos con los mayores y menores resultados:



**Figura 25.** Elementos mejor valorados y con mayor oportunidad de mejora  
**Fuente:** elaboración propia.

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos para cada uno de los elementos que conforman los factores, considerando los seis bloques constructores de cultura de innovación.

La tabla 22 muestra los resultados correspondientes a las afirmaciones del bloque de valores, la frecuencia expresada en porcentaje, la media, mediana, la moda y la desviación estándar. La escala utilizada es para todos los elementos es la siguiente: 0= No tengo información, 1=En ningún grado, 2= En menor grado, 3= En grado moderado, 4= En gran medida y 5= En extrema medida.

Los valores son los que determinan las prioridades y orientan las decisiones sobre cómo la empresa invierte sus recursos (tiempo, dinero). Las empresas innovadoras invierten lo suficiente para ser emprendedoras, toleran la ambigüedad, promueven la libertad, la creatividad y estimulan el aprendizaje continuo. Este bloque incluye los siguientes factores: emprendimiento, creatividad y aprendizaje.

**Tabla 22.** Resultados de los elementos del bloque de valores

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Exploración	Tenemos un deseo ardiente por explorar oportunidades y crear cosas nuevas	8,33	3,33	20,00	23,33	23,33	21,67	3,44	3,00	4,00	1,183
Tolerancia a la ambigüedad	Toleramos la ambigüedad cuando perseguimos nuevas oportunidades	10,00	11,67	31,67	33,33	6,67	6,67	2,61	3,00	3,00	1,054

Orientado a la acción	Evitamos paralizarnos cuando vamos a identificar nuevas oportunidades creando una tendencia hacia la acción	8,33	5,00	20,00	33,33	23,33	10,00	3,15	3,00	3,00	1,061
Imaginación	Promovemos soluciones y nuevas maneras de pensar desde puntos de vista diferentes	5,00	5,00	20,00	21,67	30,00	18,33	3,39	4,00	4,00	1,176
Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos da libertad para buscar nuevas oportunidades	8,33	16,67	11,67	30,00	23,33	10,00	2,98	3,00	3,00	1,254
Espontaneidad	Nos encanta ser espontáneos y no nos asusta reírnos de nosotros mismos	10,00	5,00	11,67	26,67	26,67	20,00	3,50	4,00	3,00	1,145
Curiosidad	Somos buenos haciendo preguntas para descubrir lo desconocido	5,00	3,33	13,33	33,33	28,33	16,67	3,44	3,00	3,00	1,053
Experimentación	Estamos siempre experimentando en nuestros esfuerzos de innovación	5,00	8,33	18,33	36,67	16,67	15,00	3,12	3,00	3,00	1,166
Fracaso OK	No nos asusta fallar y tratamos el error como una oportunidad de aprendizaje	3,33	8,33	13,33	35,00	28,33	11,67	3,22	3,00	3,00	1,109

**Fuente:** elaboración propia.

El bloque de valores obtuvo la calificación más alta, con un promedio de 3,21. En este bloque se encuentra la espontaneidad como el elemento mejor valorado (3,5) entre los 54 elementos del modelo. Al 26,67 % de los empleados les “encanta ser espontáneos” en grado moderado, a otro 26,67 % en gran medida, mientras que un 20,00 % calificó este ítem en extrema medida. Otros elementos bien valorados son la curiosidad y la exploración, ambos con una media de 3,44. El elemento donde hubo mayor consenso es la curiosidad, con una desviación estándar de 1,053.

El elemento con la menor valoración fue la “tolerancia a la ambigüedad” con una media de 2,61. El 11,67 % de los encuestados considera que la ambigüedad no se tolera, el 31,67 % considera que se tolera en menor grado, el 33,33 % respondió que se tolera en grado moderado, sólo un 6,67 % respondió que se tolera en gran medida y otro 6,67 % en extrema medida. Un 10 % no cuenta con información para responder esta pregunta. Otros elementos que no fueron bien valorados son la autonomía que consiste en la libertad para buscar nuevas oportunidades (2,98) y la experimentación (3,12). Justo en este

último elemento es donde se presenta la mayor dispersión en las respuestas, con una desviación estándar de 1,254.

La tabla 23 muestra los resultados del bloque de Conductas, que son aquellas que describen cómo actúan las personas en relación con la innovación. En cuanto a los líderes, las conductas los llevan a eliminar productos o servicios existentes y a crear nuevos y mejores, y a estimular a los empleados con una visión clara del futuro, a través de una estructura flexible, no burocrática. En cuanto a los empleados, estos comportamientos de apoyo a la innovación incluyen la perseverancia, el uso eficiente de los recursos, la superación de obstáculos, etc. Este bloque incluye los factores de impulso, compromiso y facilitación.

**Tabla 23.** Resultados de los elementos del bloque de Conductas

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran con una visión de futuro y articulación de oportunidades para la organización	5,00	13,33	26,67	26,67	18,33	10,00	2,84	3,00	3,00	1,207
Reto	Nuestros líderes nos desafían con frecuencia, a pensar y actuar de forma emprendedora	6,67	11,67	16,67	28,33	26,67	10,00	3,07	3,00	3,00	1,189
Modelo	Nuestros líderes son unos ejemplos a seguir, por su adecuado comportamiento innovador	8,33	18,33	20,00	31,67	11,67	10,00	2,73	3,00	3,00	1,239
Entrenamiento	Nuestros líderes dedican tiempo para enseñar y dar una retroalimentación de nuestros esfuerzos de innovación	10,00	15,00	25,00	25,00	13,33	11,67	2,80	3,00	3,00	1,265
Iniciativa	En nuestra organización, las personas en todos los niveles toman la iniciativa para innovar, sin que alguien se lo exija	11,67	10,00	25,00	41,67	8,33	3,33	2,66	3,00	3,00	0,939
Apoyo	Nuestros líderes dan soporte a los miembros del equipo de proyecto, tanto en el éxito como en el fracaso	15,00	10,00	21,67	33,33	16,67	3,33	2,78	3,00	3,00	1,026
Influencia	Nuestros líderes usan estrategias de influencia apropiadas para ayudarnos a superar las dificultades que se presentan en la organización	10,00	10,00	26,67	30,00	20,00	3,33	2,78	3,00	3,00	1,040

Adaptación	Nuestros líderes son capaces de corregir y cambiar el curso de acción cuando es necesario	8,33	6,67	23,33	23,33	28,33	10,00	3,13	3,00	4,00	1,139
Tenacidad	Nuestros líderes persiguen oportunidades aún en medio de las dificultades	15,00	5,00	13,33	23,33	33,33	10,00	3,35	4,00	4,00	1,074

**Fuente:** elaboración propia.

El elemento con la mejor valoración es la tenacidad (3,35), referente a la conducta de los líderes de perseguir oportunidades aún en medio de la adversidad, aunque el 15 % manifestó no tener información para responder la pregunta. Frente a la afirmación “Nuestros líderes persiguen oportunidades aún en medio de las dificultades”: el 5 % de los empleados manifiesta que no se presenta este elemento en ningún grado, el 13,33 % en menor grado, el 23,33 % en grado moderado, el 33,33 % en gran medida, y el 10 % en extrema medida. Otros de los elementos mejor valorados en este bloque son la adaptación por parte de los líderes a los cambios (3,13) y el reto (3,07), la conducta del líder a desafiar a los empleados a pensar de forma emprendedora.

La iniciativa es el elemento con la media más baja (2,66) y la menor dispersión en sus respuestas con una desviación estándar de 0,939. La mayoría está de acuerdo en que hay poca iniciativa para innovar. Frente a la afirmación: “En nuestra organización, las personas en todos los niveles toman la iniciativa para innovar, sin que alguien se lo exija”, el 10 % manifiesta que no hay iniciativa, el 25 % manifiesta que se presenta en menor grado, el 41,67% cree que se presenta en grado moderado, el 8,33 % en gran medida y solo el 3,33 % considera que la iniciativa está presente en medida extrema. Otros elementos con el menor promedio en este bloque son el modelo, la influencia y el apoyo, lo que implica que los líderes no están siendo percibidos como ejemplo de comportamiento innovador, ni tienen una gran influencia sobre el comportamiento innovador de los empleados, y perciben que no hay apoyo por parte de los líderes para los miembros de los equipos de proyecto. La afirmación donde se presentó la mayor dispersión en las respuestas está relacionada con el entrenamiento, relacionada con enseñar y retroalimentar los esfuerzos de innovación, con una desviación estándar de 1,265.

La tabla 24 muestra los resultados de los elementos del bloque de Clima organizacional, que incluye los factores de colaboración, seguridad y simplicidad. El clima es clave para mantener un ambiente agradable y sano en el lugar de trabajo. Un clima innovador promueve el compromiso y el entusiasmo, estimula a las personas a tomar riesgos en un ambiente seguro, y fomenta el aprendizaje, el pensamiento independiente, la diversidad, el trabajo en equipo, la confianza, la integridad y la responsabilidad.

**Tabla 24.** Resultados de los elementos del bloque de Clima

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Comunidad	Tenemos una comunidad que habla un idioma común sobre innovación	6,67	16,67	26,67	26,67	18,33	5,00	2,66	3,00	2,00	1,149
Diversidad	Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen en nuestra comunidad,	5,00	10,00	26,67	23,33	21,67	13,33	3,02	3,00	2,00	1,232
Trabajo en equipo	Trabajamos bien juntos en equipo para conseguir oportunidades	1,67	8,33	20,00	33,33	28,33	8,33	3,08	3,00	3,00	1,087
Confianza	Somos consecuentes en hacer, realmente, lo que decimos que valoramos	3,33	8,33	18,33	25,00	30,00	15,00	3,26	3,00	4,00	1,193
Integridad	Cuestionamos las decisiones y las acciones que no están de acuerdo con nuestros valores	3,33	6,67	18,33	16,67	31,67	23,33	3,48	4,00	4,00	1,246
Sinceridad	Podemos dar nuestra opinión libremente, incluso sobre ideas no convencionales o que causan controversia	5,00	10,00	25,00	23,33	21,67	15,00	3,07	3,00	2,00	1,252
Sin burocracia	Minimizamos reglas, políticas, burocracia y rigidez, para simplificar nuestro lugar de trabajo	10,00	11,67	25,00	38,33	10,00	5,00	2,69	3,00	3,00	1,025
Responsabilidad	Las personas son responsables de sus propias acciones y evitan culpar a otros	6,67	13,33	11,67	35,00	23,33	10,00	3,05	3,00	3,00	1,182
Toma de decisiones	Las personas saben cómo comenzar y dar continuidad a iniciativas a través de la organización	11,67	16,67	15,00	26,67	28,33	1,67	2,81	3,00	4,00	1,144

**Fuente:** elaboración propia.

El clima organizacional fue el segundo bloque mejor valorado, con una media de 3.01. El elemento con la mejor valoración fue la integridad (3,48) relacionada con los valores éticos que guían las conductas y acciones. Frente a la afirmación: “*Cuestionamos las decisiones y las acciones que no están de acuerdo con nuestros valores*”, las respuestas fueron las siguientes: el 3,33 % no tiene información, el 6,67 % en ningún grado, el 18,33 % en menor grado, el 16,67 % en grado moderado, el 31,67 % en gran medida y el 23,33 % en extrema medida. La dispersión en las respuestas es alta al considerar la desviación estándar de 1,246. Otros elementos con la valoración más alta en este bloque son el trabajo en equipo (3,08) y la confianza (3,26), sin embargo esta percepción se ubica en el rango regular de la AEC.

Los elementos con la media más baja fueron la toma de decisiones relacionadas con las iniciativas (2,81), la comunidad y el idioma común sobre innovación (2,66) y la estructura no burocrática que simplifica el lugar de trabajo (2,69). Frente a la afirmación: “*Tenemos una comunidad que habla un idioma común sobre innovación*”, los encuestados respondieron así: el 6,67 % no tiene información, el 16,67 % respondió en ningún grado, el 26,67 % respondió en menor grado, otro 26,67 % considera que existe una comunidad en grado moderado, el 18,33 % respondió en gran medida y solo el 5 % respondió en extrema medida. La empresa es percibida por los empleados como una organización burocrática donde se habla poco de innovación y se apoya en menor grado las iniciativas. El elemento donde se presenta el mayor consenso es el relacionado con la burocracia, el cual presenta una desviación estándar de 1,025.

A partir de ahora se mostrarán los resultados para la dimensión racional, integrada por los bloques de recursos, procesos y resultados. La tabla 25 presenta los resultados de los elementos que pertenecen al bloque de Recursos, compuesto por los factores: personas, sistemas y proyectos. Las personas son un factor crítico, ya que tienen un gran impacto en los valores, el clima organizacional y en el desarrollo de capacidades innovadoras, por lo que es importante su adecuada motivación. Es importante entonces que la empresa disponga de recursos para fomentar una cultura de innovación.

**Tabla 25.** Resultados de los elementos del bloque de Recursos

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Campeones	Tenemos líderes comprometidos dispuestos a ser campeones en innovación	16,67	10,00	15,00	30,00	13,33	15,00	3,10	3,00	3,00	1,249
Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden dar soporte a nuestros proyectos	20,00	16,67	25,00	23,33	11,67	3,33	2,50	2,00	2,00	1,111
Talento	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación	11,67	6,67	16,67	26,67	31,67	6,67	3,17	3,00	4,00	1,069
Selección	Tenemos los sistemas correctos para el reclutamiento y contratación, para apoyar una cultura de innovación	21,67	20,00	26,67	15,00	13,33	3,33	2,40	2,00	2,00	1,173
Comunicación	Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación	13,33	18,33	28,33	21,67	13,33	5,00	2,52	2,00	2,00	1,163
Ecosistema	Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con proveedores y vendedores en busca de la innovación	11,67	8,33	23,33	26,67	26,67	3,33	2,92	3,00	3,00	1,053
Tiempo	Damos tiempo a las personas para dedicarlo a perseguir nuevas oportunidades	8,33	15,00	20,00	36,67	16,67	3,33	2,71	3,00	3,00	1,066
Dinero	Tenemos recursos financieros dedicados a perseguir nuevas oportunidades	21,67	18,33	26,67	21,67	6,67	5,00	2,40	2,00	2,00	1,136
Espacio	Tenemos espacio físico o virtual donde nos podemos reunir para trabajar en nuevas ideas	18,33	25,00	13,33	20,00	15,00	8,33	2,61	3,00	1,00	1,367

**Fuente:** elaboración propia.

El elemento con el mayor promedio fue el talento (3,17), que a pesar de ser el mejor de este bloque, se ubica en el rango Regular de la escala de valoración de la AEC. A los empleados se les pidió evaluar la siguiente afirmación: “*Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación*”, y las respuestas fueron las siguientes: el 11,67 % manifiesta no tener infor-

mación, el 6,67 % respondió en ningún grado, el 16,67 % en menor grado, el 26,67 % en grado moderado, el 31,67 % manifiesta que en gran medida y el 6,67 % en extrema medida. A pesar de ser el mejor elemento valorado, este resultado se clasifica como regular, en la escala de la AEC. Otro elemento de los mejor valorados es el de campeones (3,10), relacionado con los líderes comprometidos con la innovación.

Entre los elementos con el menor promedio están el dinero y la selección, ambos obtuvieron una media de 2,0. Ante la afirmación: *“Tenemos recursos financieros dedicados a perseguir nuevas oportunidades”*, los encuestados respondieron de la siguiente manera: el 21,67 % manifestó que no tiene información, el 18,33 % dice que en ningún grado, el 26,67 % en menor grado, el 21,67 % en grado moderado, el 6,67 % en gran medida y el 5 % en extrema medida, mostrando que no hay consenso (desviación estándar de 1,136). En cuanto a la selección se les presentó la siguiente afirmación: *“Tenemos los sistemas correctos para el reclutamiento y contratación, para apoyar una cultura de innovación”*. El 21,67 % respondió que no tiene información, el 18,33 % manifestó que en ningún grado, el 26,67 % en menor grado, el 21,67 % en grado moderado, el 6,67 % en gran medida y el 3,33 % en grado extremo. Como puede apreciarse la mayoría está de acuerdo en que no se contrata el personal adecuado para apoyar la cultura de innovación.

En la tabla 26 se pueden ver los resultados del bloque de Procesos, que fue el que obtuvo la valoración más baja con un promedio de 2,62. Este bloque representa la ruta que siguen las innovaciones dentro de la organización, los pasos o filtros que se aplican para revisar y priorizar proyectos. Los factores de este bloque son la ideación, concreción y realización, que son los pasos que sigue la innovación desde su concepción hasta su puesta en marcha. Cabe resaltar que este bloque es el que tiene los elementos donde el mayor número de encuestados manifiestan no tener información para responder (fracaso controlado, prototipo y flexibilidad).

**Tabla 26.** Resultados de los elementos del bloque de procesos

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Generación	Generamos ideas de modo sistemático con base en un amplio y diverso conjunto de fuentes	21,67	15,00	21,67	28,33	13,33	0,00	2,51	3,00	3,00	0,997

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Filtrado	Filtramos y perfeccionamos las ideas para identificar las mejores oportunidades	18,33	18,33	11,67	33,33	15,00	3,33	2,67	3,00	3,00	1,144
Priorización	Seleccionamos las oportunidades basadas en un portafolio de riesgos claramente articulado	20,00	16,67	23,33	26,67	8,33	5,00	2,52	2,50	3,00	1,130
Prototipo	Convertimos rápidamente las oportunidades prometedoras, en prototipos	28,33	13,33	20,00	13,33	23,33	1,67	2,72	3,00	4,00	1,182
Iterar	Hacemos retroalimentación efectiva entre nuestra organización y lo que expresan los clientes	18,33	16,67	15,00	13,33	26,67	10,00	2,98	3,00	4,00	1,362
Fracaso controlado	Interrumpimos proyectos rápidamente, basados en criterios de fracaso predefinidos	31,67	11,67	11,67	28,33	13,33	3,33	2,78	3,00	3,00	1,107
Flexibilidad	Nuestros procesos son flexibles y basados en el contexto, en lugar de estar basados en el control y la burocracia	28,33	15,00	20,00	26,67	3,33	6,67	2,53	3,00	3,00	1,162
Lanzamiento	Entramos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras	18,33	23,33	25,00	20,00	6,67	6,67	2,37	2,00	2,00	1,220

Fuente: elaboración propia.

Todas las valoraciones están por debajo de 3,0 y se ubican en el rango de Mejora, según la escala de la AEC. Los promedios más altos se dieron en el elemento *iterar* relacionado con la retroalimentación entre la empresa y los clientes, con una media de 2,98, y el elemento *Fracaso controlado*, con un promedio de 2,78. Es de resaltar que en este último ítem el 31,67 % de los encuestados manifestó no tener información para responderlo, lo que equivale a 19 empleados. Frente a la afirmación: “*Hacemos retroalimentación efectiva entre nuestra organización y lo que expresan los clientes*” correspondiente al elemento *iterar*, el 16,67 % respondió en ningún grado, otro 15,00 % manifiesta que en menor grado, el 13,33 % dice que en grado moderado, el 26,67 % responde que en gran medida y un 10 % responde que en grado extremo. Un 18,33 % dice no tener información para responder. Hay una alta dispersión en las respuestas, evidenciada por la desviación estándar de 1,362.

Los elementos con el promedio más bajo son lanzamiento (2,37), desarrollo (2,52), generación (2,51) y priorización (2,52). Cabe resaltar que el elemento *generación* es el que presenta un mayor consenso, manifestado en la desviación estándar de 0,997. Las respuestas tienden a estar entre las opciones en menor grado y en grado moderado. Ante la afirmación: “Entramos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras”, correspondiente al elemento *lanzamiento*, las respuestas fueron las siguientes: el 23,33 % respondió en ningún grado, el 25,00% respondió en menor grado, el 20,00 % respondió que en grado moderado, el 6,67 % en gran medida y otro 6,67 % en extrema medida. El 18,33 % manifestó no tener información.

La tabla 27 presenta los resultados del último bloque de la dimensión racional, denominado también *resultados* o éxito. El éxito de una innovación puede verse desde tres niveles que corresponden con los factores que componen este bloque: externo, empresa, individual (personal). El reconocimiento externo muestra qué tanto una empresa se considera innovadora. A nivel de la organización, el éxito refuerza los valores, conductas y procesos que generan acciones y decisiones que afectan al individuo y le generan satisfacción, como quiénes serán recompensados, quiénes contratados y qué proyectos serán aprobados.

**Tabla 27.** Resultados de los elementos del bloque Éxito (resultados de la innovación)

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Clientes	Nuestros clientes nos ven como una organización innovadora	21,67	13,33	18,33	25,00	13,33	8,33	2,81	3,00	3,00	1,227
Competidores	Nuestro desempeño innovador es mucho mejor que otras empresas del sector	21,67	23,33	10,00	20,00	18,33	6,67	2,68	3,00	1,00	1,353
Finanzas	Nuestros esfuerzos innovadores nos llevan a un mejor desempeño financiero que el de otras empresas del sector	23,33	20,00	15,00	23,33	11,67	6,67	2,61	3,00	3,00	1,273
Propósito	Tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo	18,33	13,33	13,33	28,33	16,67	10,00	2,96	3,00	3,00	1,241

Elemento	Afirmación	0	1	2	3	4	5	Me	Md	Mo	DS
Disciplina	Tenemos un enfoque deliberado, amplio y disciplinado de la innovación	21,67	13,33	26,67	21,67	11,67	5,00	2,60	2,00	2,00	1,136
Capacidades	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años	26,67	15,00	15,00	21,67	16,67	5,00	2,75	3,00	3,00	1,222
Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas innovadoras	16,67	15,00	20,00	21,67	16,67	10,00	2,84	3,00	3,00	1,283
Crecimiento	Desarrollamos y ampliamos de manera intencional las competencias de nuestro personal, con la participación de ellos en nuevas iniciativas	13,33	21,67	21,67	21,67	11,67	10,00	2,62	2,50	2,00	1,316
Recompensa	Recompensamos a las personas por su participación en oportunidades potencialmente arriesgadas, independientemente del resultado,	20,00	28,33	23,33	11,67	11,67	5,00	2,27	2,00	1,00	1,267

Fuente: elaboración propia.

Al igual que el bloque anterior, los mejores promedios de este bloque también son bajos y se ubican en la escala de 2,0 a 2,99. Los mejores elementos evaluados corresponden al propósito con un promedio de 2,96, y satisfacción, con un promedio de 2,84. Este último mide la satisfacción del empleado frente a su participación en iniciativas innovadoras. A los empleados se les pidió evaluar la siguiente afirmación relacionado con el propósito: “Tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo”, y las respuestas fueron las siguientes: el 13,33 % respondió que en ningún grado, otro 13,33 % respondió en menor grado, un 28,33 % respondió en grado moderado, el 16,67% en gran medida y el 10,00% en extrema medida. El 18,33 % manifestó que no tiene información para responder la afirmación.

Los elementos con la valoración más baja son recompensa (2,27), disciplina (2,60) y finanzas (2,61). Cabe resaltar que de los 54 elementos, el que

obtuvo la valoración menor es recompensa. La afirmación que los empleados respondieron fue la siguiente: “Recompensamos a las personas por su participación en oportunidades potencialmente arriesgadas, independientemente del resultado”. El 28,33 % dijo que en ningún grado, el 23,33 % manifestó que en menor grado, el 11,67 % respondió que en grado moderado, otro 11,67 %, que en gran medida y un 5 % respondió que en extrema medida. El 20 % de los encuestados manifestó no tener información para responder.

Después de haber revisado el resultado de la valoración de los 54 elementos que componen el índice de cultura de innovación, se ha elaborado un resumen con los seis elementos mejor valorados con el promedio y la desviación estándar, y los seis elementos menos valorados (tabla 28), con el fin de poder identificar aquellos elementos donde hay que concentrar los esfuerzos de mejora. Incluso los elementos con mayor valoración se encuentran en la escala de 3,0 a 3,99, que corresponde a Regular, por lo tanto, también requieren mejorar.

**Tabla 28.** Promedio y desviación estándar de los elementos más y menos valorados

Elemento	Afirmación	Me	DS	Bloque - Factor
<b>Elementos más valorados</b>				
Espontaneidad	Nos encanta ser espontáneos y no nos asusta reírnos de nosotros mismos.	3,50	1,145	Valores – Creatividad
Integridad	Cuestionamos las decisiones y las acciones que no están de acuerdo con nuestros valores.	3,48	1,246	Clima – Seguridad
Curiosidad	Somos buenos haciendo preguntas para descubrir lo desconocido.	3,44	1,053	Valores – Aprendizaje
Exploración	Tenemos un deseo ardiente por explorar oportunidades y crear cosas nuevas.	3,44	1,183	Valores – Emprendimiento
Imaginación	Promovemos soluciones y nuevas maneras de pensar desde puntos de vista diferentes.	3,39	1,176	Valores – Creatividad
Tenacidad	Nuestros líderes persiguen oportunidades aún en medio de las dificultades.	3,35	1,074	Conductas – Facilitación
<b>Elementos menos valorados</b>				
Generación	Generamos ideas de modo sistemático con base en un amplio y diverso conjunto de fuentes.	2,51	0,997	Procesos – Ideación
Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden dar soporte a nuestros proyectos.	2,50	1,111	Recursos – Personas
Selección	Tenemos los sistemas correctos para el reclutamiento y contratación. Para apoyar una cultura de innovación.	2,40	1,173	Recursos – Sistemas
Dinero	Tenemos recursos financieros dedicados a perseguir nuevas oportunidades.	2,40	1,136	Recursos – Proyectos

Lanzamiento	Entramos rápidamente al mercado con las oportunidades más prometedoras.	2,37	1,220	Procesos – Realización
Recompensa	Recompensamos a las personas por su participación en oportunidades potencialmente arriesgadas. Independientemente del resultado.	2,27	1,267	Resultados – Individual

Fuente: elaboración propia.

Finalmente conviene hacer una comparación entre los índices de innovación a nivel mundial y de Colombia, de las 3.463 empresas que han participado en este estudio. Es importante destacar que el factor *procesos* tiene el índice más bajo siguiendo la tendencia a nivel mundial y de Colombia, y que el factor *valores* tiene el índice más alto en los tres niveles de comparación.

Tabla 29. Índice de ICI a nivel mundial, de Colombia y de la empresa

Indicador	Mundial	Colombia	Empresa
ICI general	3,25	3,51	2,86
Dimensión Racional	3,19	3,46	2,67
Dimensión Emocional	3,3	3,56	3,04
Factor con ICI más bajo	3,1 (Procesos)	3,32 (Procesos)	2,62 (Procesos)
Factor con ICI más alto	3,48 (Valores)	3,72 (Valores)	3,21 (Valores)

Fuente: elaboración propia.

El promedio de la empresa está por debajo del índice de cultura de innovación (ICI) global que es de 3,25, y por debajo también del ICI a nivel de Colombia (3,51) según la empresa *InnoQuotient* (Rao y Chuan, 2019).

## Conclusiones

El objetivo de esta investigación era realizar un diagnóstico de la cultura de innovación de una empresa manufacturera en la ciudad de Medellín, con el fin de establecer su nivel de desarrollo. Para lograrlo se hizo una revisión de la literatura sobre los temas de cultura organizacional, innovación y cultura de innovación. Esta revisión pudo determinar que el tipo de cultura organizacional que más contribuye, estimula y facilita el desarrollo de una cultura de innovación en la empresa, es la cultura adhocrática según el

modelo de Cameron y Quinn, y la cultura de adaptabilidad, según el modelo de Denison, ya que permiten máxima flexibilidad, agilidad, dinamismo e interdependencia que posibilita la adopción del cambio; está compuesta por equipos empoderados que trabajan con metodologías para la creación de prototipos con nuevos recursos destinados a los nuevos retos, fomenta la creatividad, la innovación y la tolerancia al riesgo, y el líder es un visionario o un emprendedor (Morente *et al.*, 2018). Asimismo, se determinó que el tipo de innovación incremental (mejoramiento continuo) es el de mayor posibilidad de aplicación en las empresas de tamaño mediano, considerando sus capacidades.

Habiendo hecho un recorrido por la literatura existente, se podría concluir que las organizaciones con una cultura de innovación poseen una estructura flexible no burocrática, descentralizada, proveen apoyo (recursos) y estímulos para las ideas innovadoras, promueven un ambiente de libertad y confianza en el cual los empleados pueden trabajar en equipo, desarrollar su creatividad y participar en proyectos para mejorar el desempeño tanto a nivel individual como organizacional; una cultura de innovación motiva a los empleados a desarrollar valores, comportamiento y actitudes innovadoras. Las organizaciones que logren incorporar la innovación dentro de su cultura tendrán mayores posibilidades de mantener un comportamiento innovador como ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, como lo señala Pisano (2019), la cultura de innovación es difícil de crear y sostener, debido a que las características mencionadas son apenas un lado de la moneda, pues deben ir acompañadas por otras cualidades como intolerancia a la incompetencia, disciplina rigurosa, franqueza extraordinaria, un alto nivel de responsabilidad individual y un fuerte liderazgo. Este último aspecto es clave para lograr gestionar procesos de cambio que permitan a la organización pasar de una cultura tradicional a una cultura innovadora. Los cambios que se realicen en la cultura organizacional deberán hacerse desde el nivel observable (prácticas) y no desde los valores subyacentes, debido a que las diferencias culturales en la empresa se explican mejor por las prácticas que por los valores compartidos (Naranjo y Calderón, 2015).

Con el fin de seleccionar el instrumento para realizar el diagnóstico, se revisaron varios modelos que permiten analizar el grado de desarrollo de la cultura de innovación en las organizaciones. Después de considerar algunos criterios como su practicidad, su validez y confiabilidad, y los casos exitosos

en los cuales se ha aplicado, se eligió el modelo *Innovation Quotient Survey* propuesto por Jay Rao y Joseph Weintraub, que ha sido usado a nivel mundial con excelentes resultados. Con la aplicación del instrumento al caso de estudio se ha podido verificar la utilidad del modelo para medir la cultura de innovación en las organizaciones y establecer los elementos que tienen un buen desarrollo y aquellos que presentan mayores posibilidades de mejora.

Los resultados del diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio indican que el nivel de desarrollo de la cultura de innovación se encuentra en 2,86 en la escala de 1 a 5, ubicándose en el segundo nivel de los cinco que propone la Asociación Española de la Calidad, siendo este un nivel de transición donde la mayoría de factores y elementos está por mejorar. Es importante destacar como algo positivo que algunos de los valores relacionados con la cultura de innovación ya se encuentran presente en la cultura de la empresa siendo bien valorados por los empleados, entre los cuales están la espontaneidad, la integridad, la curiosidad, la exploración, la imaginación y la tenacidad. Los elementos que requieren mayor atención por su baja valoración en las encuestas están relacionados con las recompensas para aquellos que participen en oportunidades potencialmente riesgosas, la asignación de recursos para perseguir nuevas oportunidades, la capacitación del personal en temas de innovación, las herramientas de comunicación y colaboración y un ambiente adecuado para la generación de ideas innovadoras.

Se recomienda a la alta gerencia comunicar los resultados del diagnóstico a los empleados, manifestar su compromiso con la innovación e iniciar un plan de acción que busque fortalecer los elementos del modelo que a juicio de la empresa sean prioritarios y factibles, iniciando con no más de 3 de los 54 elementos según lo sugieren Rao y Weintraub (2013). Es importante considerar que los cambios en la cultura organizacional son procesos que se extienden en el largo plazo, por lo cual se requiere continuidad en los esfuerzos, así como recursos y el establecimiento de prioridades, con el fin de determinar los rasgos culturales que se van a desarrollar a lo largo del tiempo. También es conveniente revisar los valores, las prácticas, el estilo de liderazgo y las políticas organizacionales, con el fin de incorporar elementos que estimulen y promuevan valores, actitudes y comportamientos innovadores en todos los miembros y en todas las áreas de la organización, y eliminar barreras como la aversión al riesgo, el control excesivo y la falta de colaboración.

Este proyecto de investigación puede servir de base para diagnosticar la cultura de innovación en una organización, siguiendo el modelo de Rao y Weintraub y el instrumento propuesto, como un primer paso a partir del cual se desarrollen planes de mejoramiento. Futuras investigaciones en torno a este tema incluyen el establecimiento de un marco o modelo que sirva de guía a las empresas para la implementación de planes de acción que permitan realizar la transición de la cultura organizacional tradicional, a una cultura organizacional innovadora.

Agradecemos a la empresa por su apoyo para la realización de este proyecto de investigación.

## Referencias

- AEC. (2016). *Informe ICI España 2016*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/cultura-innovacion/indice-cultura-innovacion-2015/informe-ici-espana>
- Alistair, A. El Harbi, S. y Amamou, M. (2012). Innovation culture and the economic performance of Tunisian ICT firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 16(3–4), 191–208.
- Araya, S. (2019). Cultura innovativa de una escuela de turismo en Chile. *Estudios y Perspectivas Del Turismo*, 28(1), 167–184.
- Banco Interamericano de Desarrollo. BID. (2016). Innovación y productividad en las empresas en América Latina y el Caribe: el motor del desarrollo económico. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17139/innovacion-y-productividad-en-las-empresas-en-america-latina-y-el-caribe-el-motor>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework (3rd Edition)*. San Francisco: John Wiley y Sons, Inc.
- Castro, E. y García, A. (2014). La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis. En *Culturas Científicas e Innovadoras* (pp. 237-254). Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315853178>

- Cornejo, M. y Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación- cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, (5), 121-147.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de [www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)
- Danks, S., Rao, J. y Allen, J. (2015). Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of The Innovation Quotient Instrument. *Performance Improvement Quarterly*, 30(1), 29-53. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2017). Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica sector industria manufacturera. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin\\_EDIT\\_manufacturera\\_2015\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2015_2016.pdf)
- Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Eynde, A., Cornejo, M., Diaz, I. y Muñoz, E. (2015). Measuring Innovation Culture: Development and Validation of a Multidimensional Questionnaire. *Advances in Research - Science Domain International*, 4(2), 122-141.
- Fagerberg, J., Martin, B. y Andersen, E. (2013). *Innovation Studies: Evolution and Future Challenges*. Nueva York: OXFORD University Press. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?id=I29pAgAAQ-BAJylpg=PP1yots=RvwfMErH\\_sydq=innovation evolution and developmentylrypg=PR4#v=onepageyq=innovation evolution and developmentyf=false](https://books.google.com.co/books?id=I29pAgAAQ-BAJylpg=PP1yots=RvwfMErH_sydq=innovation+evolution+and+developmentylrypg=PR4#v=onepageyq=innovation+evolution+and+developmentyf=false)
- Felizzola, Y. y Anzola O. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 20-31.

- Fey, C. y Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Garzón, M. y Ibarra, A. (2014). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60.
- Gandotra, N. (2010). Innovation Culture for Sustainable Competitive Advantage. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 51-59. Recuperado de <http://www.skirec.com>  
<http://www.skirec.com>
- Graham, J., Harvey, C., Popadak, J. y Rajgopal, S. (2017). *Corporate Culture: Evidence from the Field*. National Bureau of Economic Research. Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w23255>
- Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2013). *The value of corporate culture*. The National Bureau of Economic Research. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/19557.html>
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Henderson, T. (2017). Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizations-long-term-success/#4e98ef073098>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). México D.F.: McGrawHill Education.
- Hisrich, R. y Kearney, C. (2014). *Managing Innovation and Entrepreneurship*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE Publications, Inc. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=HX9ZDwAAQBAJylpg=-PP1yots=v-TpIqIW0oylrypg=PA11#v=onepageyqyf=false>

- Hoe, S. (2011). Measuring an organization's innovation climate: A case study from Singapore. *Development and Learning in Organisations*, 25(6), 13–15.
- Hofstede, G., Hofstede, G. y Monkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded (2nd Edition)*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Iglesias, P., Jambrino, C. y De las Heras, C. (2017). La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores. *Revista de Estudios Regionales*, (110), 99–131.
- Johansson, C. y Jönsson, E. (2014). *Innovation Culture in Five Dimensions* (Master of Thesis). Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden,.
- Krot, K. y Lewicka, D. (2013). Key Characteristics of Innovation Culture – Case Study of Polish Lingerie Company. En *3rd International Conference of Management and Technology* (pp. 227-229).
- López, N., Montes, J. y Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Olieros (La Coruña), España: Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=oGJTfQh6QHUCyIpg=PA6ydq=innovacion+incremental+nuria+lopezyypg=PA8#v=onepageyq=innovacion+incremental+nuria+lopezyf=false>
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas Colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administracion*, 23(40), 163–190.
- Morcillo P. (2011). *Innovando por naturales, el pase lo dice todo*. Madrid: Editorial Vision Libros. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=9Fj3pIPqmzgCylpg=PP1ydq=inauthor%3A%22Patricio+Morcillo+Ortega%22yypg=PA179#v=onepageyq=propensosyf=false>
- Morente, F., Ferràs, X., y Žižlavský, O. (2018). Modelos culturales de innovación: revisión y propuesta de siguientes pasos. *Revista Universidad y Empresa*, 20(34), 53-82. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392018000100053yscript=sci\\_arttextytlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392018000100053yscript=sci_arttextytlng=en)

- Naranjo, J. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236.
- Naranjo, J. y Calderón, G. (2018). Model of Culture for innovation. *Intech Open*, 13–34. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/329254869\\_Model\\_of\\_Culture\\_for\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/329254869_Model_of_Culture_for_Innovation)
- Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(2), 63–72. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- OECD y Eurostat. (2019). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. OECD. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516
- Payne, R. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In *The International handbook of organizational culture and climate* (pp.105-122). West Sussex: John Wiley y Sons.
- Pisano, G. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 2019. Recuperado de <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
- Pomar, S., Rangel, J. y Franco, R. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración y Organizaciones*, 17(33), 33–57.
- Ramos, C. (2012). Cultura innovativa para la universidad de servicio en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Opcion*, 28(68), 287–302.

- Rao, J. y Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company ' s Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 28-38.
- Rao, J. y Chuan, F. (2019). InnoQuotient.com. Recuperado de <https://www.innoquotient.com/es/indices-iq/>
- Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management: Essentials Concepts and Applications (8th ed.)*. Nueva York: Pearson Education. Retrieved from <http://www.mim.ac.mw/books/Fundamentals%20of%20Management.pdf>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rueda, G. y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*, 4(2), 65-75.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 8(2), 285-307. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/303188862\\_Schein\\_Edgar\\_H\\_1985\\_Organizational\\_Culture\\_and\\_Leadership\\_San\\_Francisco\\_Jossey-Bass\\_Publishers](https://www.researchgate.net/publication/303188862_Schein_Edgar_H_1985_Organizational_Culture_and_Leadership_San_Francisco_Jossey-Bass_Publishers)
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=DIghlT34jCUCyIpg=PA7yypg=PA23#v=onepageyqyf=false>
- Schulz, J. (2001). Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management Quarterly*, 42(1), 29-35.
- Shah, R., Gao, Z. y Mittal, H. (2015). *Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India*. Historical perspectives and Future Trends. San Diego: Academic Press. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801890-3.00001-0>

- Tejeiro, M. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible Capital*, 10(3), 467–504.
- Tohidi, H. y Jabbari, M. (2012). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535–538. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Wang, C. y Ahmed, P. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor analysis. *European Journal of Innovation Management (EMERALD)*, 7(4), 303–313.

## Capítulo 11

# La economía de micro, pequeñas y medianas empresas en tiempos del Covid 19

Uvenny Quirama Estrada<sup>2</sup> y Jovany Sepúlveda-Aguirre<sup>3</sup>

### Resumen

La crisis no solo sanitaria sino económica que se ha venido presentando desde el primer trimestre del 2020 a causa de la pandemia ocasionada por el Covid 19, ha evidenciado, específicamente en los países emergentes como Colombia, la debilidad en materia de estructura empresarial para la atención de emergencias ante la disminución exponencial en el nivel de producción, soportada en riesgos financieros como la estructura de capital concebida por un alto nivel de endeudamiento, el riesgo de liquidez y específicamente el riesgo de mercado. A partir de una metodología tipo correlacional, el presente documento científico busca identificar el comportamiento económico de las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de responder a cuál será la situación financiera que deberán atender las organizaciones en mención para contrarrestar la situación económica a causa de la crisis, finalizando con unas recomendaciones para la mitigación, reducción o traslado del riesgo financiero.

**Palabras clave:** riesgo financiero, pymes, Covid 19, crisis, endeudamiento.

### Introducción

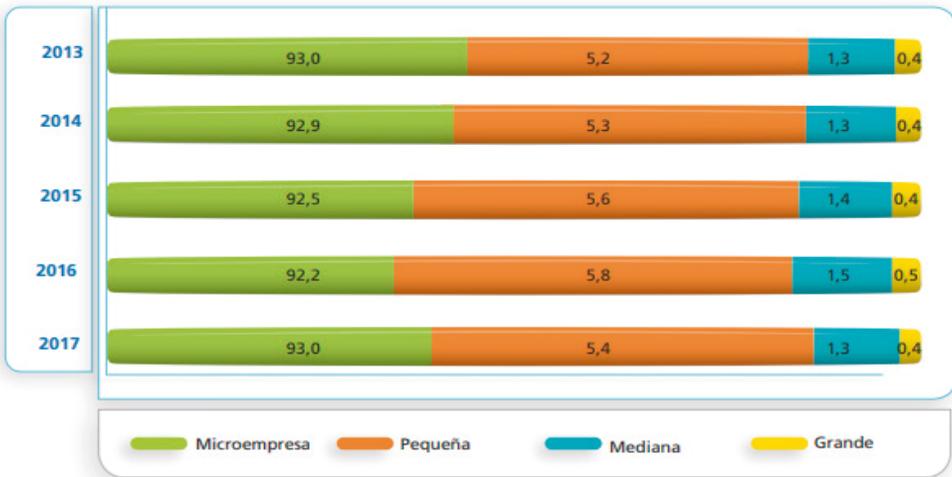
#### Estructura empresarial de Colombia antes del Covid 19

El desarrollo empresarial de las economías emergentes, específicamente Colombia, se ha gestado bajo la creación de emprendimientos que parten ante

2 Economista, especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, magíster en Administración. Corporación Universitaria Americana, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Correo: uquirama@americiana.edu.co.

3 Magíster en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico Metropolitano. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana, con categoría Asociado de Minciencias. Correo: jasepulveda@americana.edu.co.

las dificultades reflejadas en un índice de desempleo alto, que lleva a que muchas personas busquen concebir modelos de negocio buscando unas mejores condiciones en materia económica. Lo anterior se evidencia en la concepción de la estructura organizacional del país, donde aproximadamente el 97 % de las empresas existentes, corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas, en adelante mipymes.



**Figura 26.** Evolución del stock de empresas en Colombia según porcentaje. 2013-2017  
Fuente: Red de Cámaras de Comercio, 2018.

Tal como lo menciona Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio (2018), el tejido empresarial se concentra en microempresas con una participación promedio del 93 %, seguido de las pequeñas y grandes con el 6,8 % y 0,54 % respectivamente.

Dentro de la clasificación de la estructura empresarial en Colombia, bajo el Decreto 957 del 5 de junio de 2019, se determinó a su vez una subclasificación conocida como macrosectores definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en manufacturas, servicios y comercio, donde la selección del tipo de organización se establece ahora bajo el nivel de ingresos, dejando de lado los criterios anteriormente tratados como era el número de empleados y el volumen de activos (Presidencia de la República, 2019).

**Tabla 30.** Número de ingresos por empresas y sectores respecto a la Unidad de Valor Tributario (UVT)

Tipo de empresa	Ingresos requeridos para clasificación por sector por UVT*		
	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Ingresos menores o iguales a 23.563 UVT	Ingresos menores o iguales a 32.988 UVT	Ingresos menores o iguales a 44.769 UVT
Pequeñas	Ingresos superiores a 23.563 UVT e inferiores o iguales a 204.995 UVT	Ingresos superiores a 32.988 UVT e inferiores o iguales a 131.951 UVT	Ingresos superiores a 44.769 UVT e inferiores o iguales a 431.196 UVT
Medianas	Ingresos superiores a 204.995 UVT e inferiores o iguales a 1.736.565 UVT	Ingresos superiores a 131.951 UVT e inferiores o iguales a 483.034 UVT	Ingresos superiores a 431.196 UVT e inferiores o iguales a 2.160.692 UVT
* Unidad de Valor Tributario (UVT) = COP 34.270 Decreto 957 del 5 de junio de 2019			

**Fuente:** elaboración propia bajo la información concebida en el Decreto 957 del 5 de junio de 2019.

A partir de lo anterior, lo que se busca es identificar el comportamiento económico de las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de responder: ¿cuál será la situación financiera que deberán atender las organizaciones en mención para contrarrestar la situación económica a causa de la crisis?

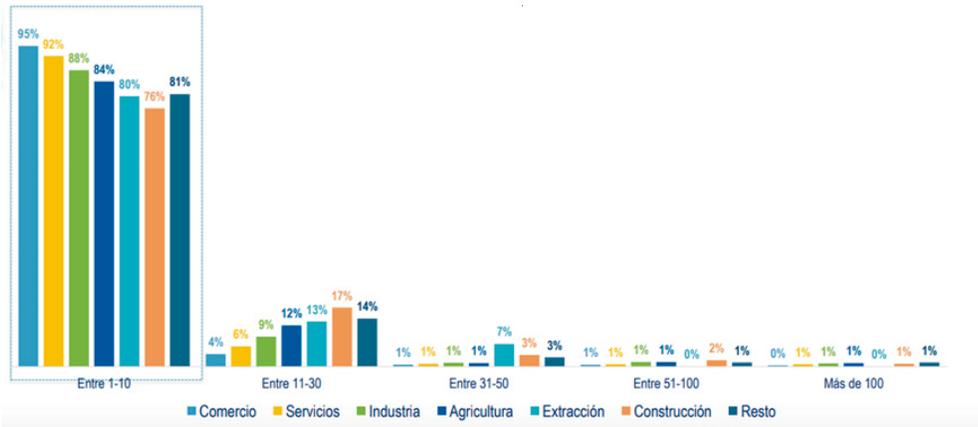
## Metodología

La presente investigación es de tipo descriptivo cualitativo, en donde a partir de un proceso de hermenéutica de los estudios más actuales frente a las estructuras organizacionales, las acciones empresariales y las posiciones del gobierno nacional, se busca identificar la criticidad de la situación económica a causa de la pandemia y las medidas que se deben adoptar la reducir los riesgos financieros por parte de las mipymes ante la crisis ocasionada por el Covid 19.

## Resultados

Es imperativo resaltar que el cambio de requerimientos para la determinación del tipo de empresa se debe en gran medida a que, del total de las organizaciones constituidas en Colombia según la investigación realizada por

Confecámaras (2020), 91,5 % de las empresas contratan entre 1 y 10 empleados, evidenciando que no existe una relación directamente proporcional entre el número de contratos de mano de obra con respecto al ingreso.



**Figura 27.** Número de empleados contratados por sectores económicos  
**Fuente:** Confecámaras (2020).

Adicional a lo anterior, uno de los criterios a tener presente para el análisis de la estructura empresarial se evidencia en el tiempo de concepción de las firmas, que permitirá a su vez identificar la posición en la que viven actualmente; es decir, una posición a corto plazo de supervivencia partiendo del reconocimiento en el mercado por el poco tiempo de constituida, normalmente entre 1 y 3 años; un estado de crecimiento que se trabaja por lo general en un tiempo superior a 3 años, donde la empresa busca ampliar el espectro de mercado, optimizar los costos y ampliar su margen de utilidad; y por último, el largo plazo que representa el proceso de sostenibilidad empresarial y un aumento constante de la rentabilidad.

La figura 28 evidencia por tipo de empresa los períodos de desarrollo de la actividad económica desde su constitución.

**Gráfico 1.7. Distribución del tamaño de empresas en Colombia según intervalos de edad (%), 2017**



**Figura 28. Intervalos de edad por tamaño de empresa %**  
**Fuente:** Confecámaras (2020).

La figura 28 permite evidenciar que del 93 % de las organizaciones del país que corresponden a microempresas, aproximadamente el 60 % tiene un periodo de constitución de entre 1 y 5 años; solo el 40 % supera esta barrera, reflejando de manera implícita el alto porcentaje de cierre y liquidación de las firmas en mención. Con el fin de afirmar el apartado anterior, de acuerdo con el estudio realizado por Confecámaras (2018), el 70 % de las empresas en Colombia no supera la barrera de los cinco años y varios son los aspectos a tener presentes para la identificación de las causas que llevan al registro de un índice tan alto de mortalidad de las mipymes; dentro de ellos, se presenta la estructura de capital de las empresas al momento de la constitución y los cambios generados sobre la marcha de la actividad productiva. Con el objetivo de identificar la estructura en mención frente al tiempo de ejecución de la organización, la figura 29 muestra el crecimiento promedio de las principales variables de los estados financieros y su desviación estándar.

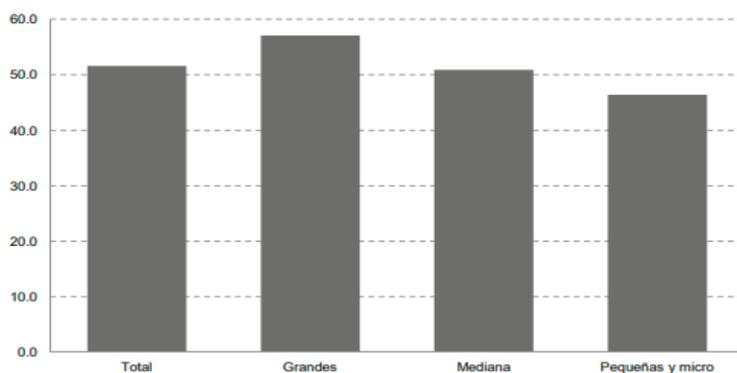
	Crecimiento promedio	Desviación estándar
Activos	9,32	0,19
Pasivos	7,95	0,31
Patrimonio	11,37	0,26
Ingresos	6,65	0,26
Utilidad neta	-4,58	11,11

**Figura 29. Tasa de crecimiento promedio anual en pymes colombianas (%) periodo 2004-2009**  
**Fuente:** Vera, Melgarejo y Mora (2014).

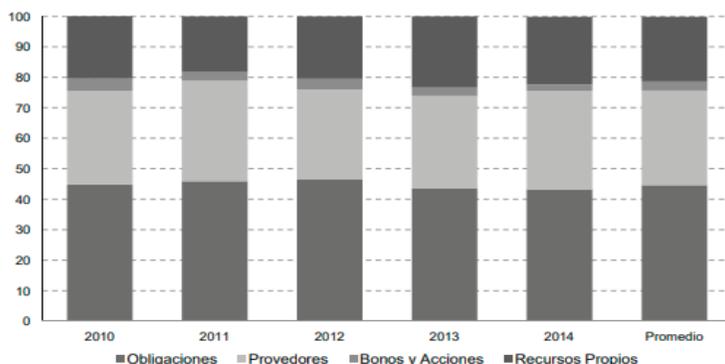
Se evidencia entonces un crecimiento promedio de los activos en los años contemplados de estudio del 9,32 %. Frente a la estructura de capital se presenta un mayor crecimiento en la financiación de los activos correspondiente a patrimonio, sin embargo, los pasivos presentan un incremento sustancial del 7,95 %.

Es importante considerar, en la información concebida en la figura 29, que no existe una relación directamente proporcional entre el comportamiento creciente de los activos y la utilidad neta, al igual que la relación entre ingresos y utilidad neta, lo que permite identificar de manera intuitiva que existe un incremento en los costos de producción para la atención al incremento de los activos y que dicho aumento puede no estar siendo proporcional a las condiciones de la demanda existentes en el mercado, adicional a un aumento de los gastos administrativos que pueden estar desligados de la capacidad operativa de la empresa, reflejando que aunque existe un aumento en los ingresos, se presentan pérdidas económicas que pueden llevar a la liquidación de la empresa impulsada igualmente por la forma y los tiempos de financiación, que pueden no corresponder a la liquidez manejada por la empresa.

Ahora entonces, frente a la estructura y la forma de financiación con terceros de las mipymes en Colombia, se presenta en las figuras 30 y 31.



**Figura 30.** Distribución de firmas con dependencia financiera  
**Fuente:** según lo mencionado por la CEPAL en Zuleta, (2016).



**Figura 31.** Evolución de la participación de las fuentes de financiación de las mipymes (2010–2014)

**Fuente:** según lo mencionado por la CEPAL, en Zuleta (2016).

Mientras que los activos incrementan y la utilidad neta presenta un promedio de crecimiento negativo, la forma de financiamiento de las mipymes para soportar su actividad económica se ve reflejada en mayor medida en recursos propios; sin embargo, la figura 31 muestra que sigue existiendo una alta dependencia financiera soportada principalmente en deuda a corto plazo, específicamente en apalancamiento con proveedores, seguido de obligaciones bancarias.

El cálculo de la tabla se realiza con los balances de la Superintendencia de Sociedades por tamaño de empresa. El resultado para el año 2014 muestra que del total de firmas el 51 % tiene dependencia financiera. Para las firmas medianas y pequeñas (incluyendo microempresas) los indicadores son: 50,9 % y 46,4 % respectivamente. Lo anterior indica que las firmas de todo tamaño requieren para su operación de recursos de crédito, así esta dependencia sea menor para las pymes (Zuleta, 2016).

Si se analiza detalladamente la información soportada hasta ahora, se evidencia la existencia de varios riesgos financieros que llevan a un ciclo de vida corto en las mipymes, como es el riesgo de liquidez; aunque se presente un incremento en el promedio de los ingresos de la firma, las utilidades netas no tienen una correlación con este crecimiento y en cambio tienen una posición

negativa que a su vez puede llevar a la disminución de la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones de corto plazo, que son la forma de financiación con terceros más representativa, llevando a un posible incumplimiento igualmente en el largo plazo y presentando un riesgo crediticio que puede ocasionar una pérdida económica mucho mayor, finalizando con la liquidación de la firma.

## Situación de las mipymes ante el Covid 19

Con el fin de generar un contenido mucho más claro de la situación económica que atraviesan las mipymes en Colombia, se debe realizar inicialmente un reconocimiento de los sectores de los que se compone la actividad productiva del país, permitiendo visualizar dónde se presentan las principales afectaciones en materia económica.

La figura 32 presenta el porcentaje de empresas que componen los principales sectores productivos.



**Figura 6.** Evolución del stock de empresas por sector económico (%) 2013 - 2017  
**Fuente:** Red de Cámaras de Comercio (2018).

El sector comercio es el más importante dado que tiene una participación del 33,8 %, la concentración de empresas es un poco más elevada que en los otros sectores en virtud de la alta proporción de tiendas de barrio y micro-negocios dedicados al comercio de ropa y al mantenimiento y reparación de

vehículos. Las actividades asociadas con la construcción por su parte tienen un porcentaje de 7,7 %, la concentración es menor debido al mayor monto de activos y de capital instalado que se requiere para el funcionamiento y operación en este sector (Confecámaras, 2018).

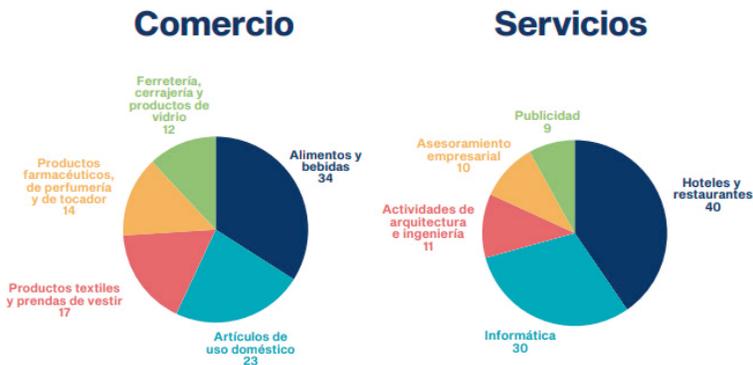
Soportando el apartado anterior, la siguiente tabla evidencia el porcentaje de participación del tipo de empresas por industria, permitiendo reconocer el comercio como uno de los sectores más afectados, no solo por la disminución del consumo a causa de la pandemia, sino también por la composición que por empresa se registra con un aproximado del 96 % de microempresas en esta actividad. La incapacidad de las microempresas para cubrir sus obligaciones de corto plazo sin la posibilidad de operar y soportándose a partir de reservas, lleva a que no solo exista un choque de la demanda, sino también de la oferta frente a la disminución o congelamiento del proceso productivo, la reducción del personal y el posible fracaso económico.

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Comercio	95,6	3,5	0,7	0,2
Construcción	84,1	11,5	3,3	1,0
Industria	91,8	6,0	1,5	0,7
Servicios	92,0	6,2	1,4	0,4
TOTAL	93,0	5,4	1,3	0,4

**Figura 32.** Participación sectorial de las empresas en Colombia según el tamaño (%) 2017  
**Fuente:** Confecámaras (2018).

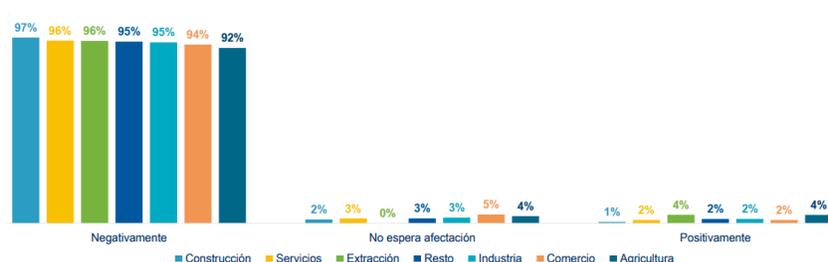
Adicional al reconocimiento de la composición empresarial por sector, otro aspecto a tener en cuenta en la posible pérdida económica de las mipymes se representa en el tipo de bien ofertado. Debido a la pandemia ocasionada por el Covid 19, la demanda existente en el mercado busca la atención a los bienes de necesidad básica que actualmente se toman como inelásticos, específicamente alimentos, servicios sanitarios y redes inalámbricas (internet), que facilitan las relaciones con el entorno ante el confinamiento. Los demás bienes hacen parte de los llamados “menos necesarios”, aquellos que no son indispensables para la subsistencia como las prendas de vestir, los muebles y otras manufacturas; o aquellos que hacen parte de un proyecto de vida que puede esperar, como por ejemplo el acceso a una vivienda, un viaje o un nuevo vehículo.

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF, (2020), del total de empresas que hacen parte del sector comercio, solo el 34 % corresponde a alimentos y bebidas. La figura 32 refleja los porcentajes de participación por sector, de actividades económicas que, por el tipo de bien como se mencionaba en el apartado anterior, presentan una mayor afectación, como es el caso de servicios, en donde el porcentaje más alto corresponde a hoteles y restaurantes con un 40 %.



**Figura 32.** Distribución porcentual a nivel sectorial  
**Fuente:** ANIF (2020).

Reflejo de la información preliminar y bajo el reconocimiento de que la pandemia ha ocasionado una afectación en el ámbito mundial en todos los sectores económicos, se presenta la Figura 9 que corresponde a una encuesta realizada por Confecámaras, donde se vislumbra cómo los empresarios colombianos esperan se afecte su empresa ante los tiempos de Covid 19.



**Figura 33.** Percepción empresarios afectación de las empresas  
**Fuente:** Confecámaras (2018).

La expectativa por parte de los empresarios no se aleja de la realidad económica que vive la mayoría; de acuerdo con Confecámaras (2018), el 96,2 % de las firmas aseguran que sus ventas han caído; el 3,1 % dice mantener su actividad y solo el 0,7 % restante afirma que su negocio ha presentado un mayor dinamismo.

A las dificultades acarreadas por el general de las organizaciones frente a la disminución exponencial de la demanda y los problemas para la activación del proceso productivo, se le suma la poca capacidad registrada por las mipymes para concebir pérdidas por períodos extensos de tiempo; la falta de un proceso de planeación para la concepción de reservas y estructura organizacional formal que lleve a la toma de decisiones permite que hoy más de un 80% de las empresas pertenecientes a los sectores con mayor representación en el país consideren no ser aptos para soportar con recursos propios su empresa por un tiempo superior a dos meses, lo que desencadena en una situación aún más crítica con la generación de acciones soportadas principalmente en la reducción de costos con vacaciones no remuneradas, despidos masivos, incumplimiento en el pago de proveedores y hasta insolvencia empresarial.

Según la Superintendencia de Sociedades, las mipymes conforman cerca del 90 % del aparato productivo colombiano y generan el 80 % de empleos en el país (Portafolio, 2020), lo que lleva a la existencia de una reacción en cadena negativa, debido a que ante un aumento del desempleo los consumidores disminuirán en gran proporción el consumo de bienes y servicios y, cuando se permita la reactivación de las actividades económicas, las empresas deberán sortear una demanda bastante afectada a causa de la pérdida del poder adquisitivo.



**Figura 34.** Tiempo de sostenibilidad con recursos propios de empresas por sectores  
**Fuente:** Confecámaras (2020).

Como pandemia, el Covid 19 ocasionó una afectación económica a nivel mundial, lo que ha llevado a una reducción exponencial en la apertura económica generando que los pocos bienes que entran por importación presenten un alto costo, aumentando a su vez el precio de venta de los bienes finales que se representa entonces en una ayuda para la disminución de la demanda.

Tal como lo menciona Confecámaras (2020), siete de cada diez empresarios han presentado problemas de insumos; un 25 % dice haber tenido dificultades de importación, 25 % de inventarios agotados y un 26 % con mayores precios de los insumos, lo que repercute en la dificultad de operación y la disminución posible de un margen de utilidad, basados en los altos costos que son difíciles de trasladar directamente al consumidor final, conociendo de la poca o nula existencia de la misma.

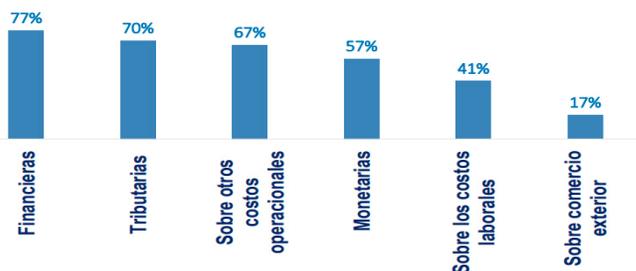
## **Acciones tomadas ante el Covid 19**

La situación actual por la que atraviesa el mundo y específicamente Colombia con ocasión del Covid 19 es grave, pero también por la bola de nieve que venía presentando el país en materia de estructura empresarial bajo el reflejo de que más del 95% de la actividad económica depende de las mipymes, empresas que aunque facilitan el empleo del 80 % de la población aproximadamente, presentan dificultades frente a riesgos financieros de liquidez, de mercado, crediticios, que parten de la falta de un proceso de planeación exhaustivo que permita la mitigación, reducción o traslado de los riesgos en mención, facilitando, más que atendiendo las contingencias como actualmente se realiza, es decir, apagando incendios; se proyectar la firma hacia nuevas estructuras que faciliten la ampliación del espectro de la demanda inicial y la visión hacia nuevos horizontes productivos y de mercado.

Bajo la falta de planeación, el reflejo es entonces la escasez de recursos para subsistir en un período que supere la etapa de contingencia o por lo menos que permita pensar en una nueva estructura que facilite la sostenibilidad y posterior crecimiento empresarial, y ante esta situación las medidas adoptadas por las actividades productivas, según el estudio realizado por Confecámaras (2020), son en su gran mayoría el cese parcial de las operaciones con un porcentaje del 70 %, seguido de un 17 % con la adquisición de un crédito formal; el 15 % generó una reducción de los empleados; el cambio en el modelo

de negocio un 11 % y por último, la decisión del cierre total de las operaciones con un 8 %, fueron las mipymes, con un 78 %, el porcentaje más alto en tomar esta última decisión.

Ante este escenario, hoy las empresas del país solicitan al gobierno nacional adoptar medidas que faciliten o por lo menos mitiguen las pérdidas económicas que se han venido presentando. La figura 35 muestra las solicitudes realizadas por los empresarios en primera instancia.



**Figura 35.** Principales medidas que los empresarios solicitan al Gobierno Nacional  
**Fuente:** Confecámaras (2020).

Sin embargo, las solicitudes realizadas por los empresarios son en mayor medida financieras, las cuales, bajo la composición de la estructura de capital de las mipymes analizada anteriormente, puede propender por un aumento de los pasivos por encima del 60 %, llevando a la lucha por la satisfacción de las deudas con entidades financieras en el mediano y largo plazo.

## Análisis y discusión

La pandemia ocasionada por el Covid 19 ha permitido evidenciar en materia económica la endeble estructura organizacional con la que cuenta el país. Un aproximado del 97 % de las empresas en Colombia corresponden a mipymes, y son estas las encargadas de otorgar el 80 % de los empleos en la región; sin embargo, más del 70 % de este tipo de firmas se liquidan antes de los cinco años a causa de la falta en el proceso de planeación y viabilidad financiera que permita la identificación anticipada de los riesgos financieros, actualmente latentes en la gran mayoría de empresas, como lo evidencian las estadísticas anteriormente descritas.

Es aquí entonces donde no solo el tipo de empresa, sino también la estructura de capital de la organización cobra valor en la aceleración de la pérdida económica, ya que el porcentaje asociado al financiamiento con terceros, específicamente a las obligaciones a corto plazo con proveedores, el incremento de activos aun cuando existe un promedio por año en pérdida de la utilidad neta, lleva a que se evidencien los riesgos de liquidez y crediticios de los que gozan por lo general las empresas foco de estudio, adicionando el riesgo de mercado, ocasionado no solo por un choque negativo de la demanda efecto del aumento en el consumo, en su mayoría, de bienes de necesidad básica como los alimentos y disminución de bienes “menos necesarios”, y un choque de la oferta representado por el cese de actividades productivas a causa del confinamiento preventivo por la pandemia.

Estos riesgos financieros contrarrestados con el Covid 19 llevan a que el soporte económico de las mipymes solo compense en promedio dos meses de costos y gastos empresariales sin actividad productiva, lo que ha llevado a que muchas organizaciones hoy busquen disminuir en número de empleados, ampliar su endeudamiento con entidades financieras y hasta con paga diarios o simplemente declararse en *default* económico y buscar registrar una insolvencia empresarial.

Varias han sido las medidas adoptadas por el gobierno nacional relacionadas con la atención a la estructura empresarial del país; sin embargo, es importante empezar a identificar si bajo los riesgos financieros reflejados en las mipymes y expuestos con anterioridad, las medidas son las adecuadas para una salida temprana pero sostenible de la crisis económica que se avecina.

VARIABLE	Escenario base	Contención básica	Contención prolongada
Crecimiento del PIB, horizonte de la proyección	-3.22%	-2.73%	-5.75%
Pérdida promedio de empleos en el horizonte de la proyección. Miles de personas.	793.1	809.1	1,813.7
Máximo nivel de pérdida de empleos. Miles de personas	1,171.4	4,067.0	5,989.3
Pérdida de empleos por la pandemia (final del año). Miles de personas	319.5	79.2	162.1
Máximo nivel de infección. Miles de personas	4,214	1,342	1,297

**Figura 36.** Impactos totales ante el Covid 19 año 2020

**Fuente:** Economía Colombiana (2020).

La figura anterior muestra tres posibles escenarios, en los que en ninguno de ellos se evidencia una posición positiva frente a un posible crecimiento económico al finalizar el 2020. Así como la representación de este año, los próximos no son alentadores a causa del replanteamiento organizacional, las nuevas formas de acción para la articulación satisfactoria de la oferta y la demanda que estarán supeditadas al incremento de deuda, el desempleo y la desconfianza del consumidor.

## Conclusiones

El reconocimiento de la estructura de capital promedio de las organizaciones colombianas permitirá identificar los mejores mecanismos de atención para la crisis que hoy soporta el sistema productivo del país.

Presentar como primer apoyo el otorgamiento de créditos a las mipymes, que poseen una situación económica desfavorable a causa de la pandemia, lleva a una medida de alivio en el corto plazo, ya el que porcentaje de incremento de sus pasivos pueden superar el 60 % del total de la estructura de capital, generando la posibilidad de no poseer liquidez suficiente bajo las proyecciones de crisis en el mediano y largo plazo.

La crisis ha permitido reconocer que la segmentación del mercado para la búsqueda de la demanda de una actividad económica en particular puede ser más amplia y beneficiosa si se parte del marketing digital, que a su vez facilitará la optimización de costos de comercialización.

La búsqueda de una articulación empresarial entre varias mipymes es una propuesta para la unión de un músculo financiero y una posible estructura de capital más óptima en la atención a la crisis, permitiendo generar acciones que se deben implementar en la optimización de procesos productivos y la ampliación del espectro de mercado.

Desde el punto de vista del inversionista, el reconocimiento de los macrosectores, los tiempos de inicio de cada actividad económica y la situación financiera permitirán tomar posición de inversión de corto, mediano y largo plazo que beneficien no solo al mercado, sino también la posición de inversión adoptada.

## Referencias

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF. (2020). *Gran encuesta a las microempresas. Informe de resultados 2020*. Recuperado de <https://www.anif.com.co/sites/default/files/publicaciones/gem2020.pdf>
- Botero, J., Arellano, M., González, M. y Montañez, D. (2020). Un análisis de equilibrio dinámico estocástico para Colombia. Informe especial (25). Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/coyuntura-economica/Paginas/informe-especial.aspx>
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/analisis-economico>
- Confecámaras. (2020). *Encuesta de las Cámaras de Comercio sobre el Impacto de la Covid 19 en las empresas colombianas*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/746-encuesta>
- Portafolio. (02 de abril, 2020). Ley de Insolvencia podría salvar empresas en riesgo por Covid-19. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ley-de-insolvencia-podria-salvar-empresas-en-riesgo-por-covid-19-539637>
- Presidencia de la República. (2019). Decreto 957 de 2019 por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>.
- Vera, M., Melgarejo, Z. y Mora, E. (2014). Acceso a la financiación de Pymes colombianas: Una mirada desde sus indicadores financieros. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 149-160.
- Zuleta, L. (2016). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Colombia. Serie Financiamiento para el Desarrollo*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL, Naciones Unidas.

## Capítulo 12

# Desempeño y sostenibilidad corporativa de las fincas: un análisis comparado entre Colombia y Brasil

Jairo Humberto Guarín Echeverri<sup>1</sup>

### Resumen

Tanto consumidores, compradores y comercializadores adoptan cada vez más preferencias por un mundo más equitativo y sostenible mediante la compra de productos agrícolas certificados en los elementos de la sostenibilidad. Lo que conlleva a este estudio a explorar qué tipos de indicadores de desempeño en las fincas arrojen mejores resultados y datos que exploren la sostenibilidad económica de productos agrícolas en la búsqueda de la certificación, como es el caso de Fair Trade/orgánicos y Rainforest Alliance Certificados entre otros. El objetivo general de la investigación es estudiar la sostenibilidad de fincas mediante un análisis de documentos entre Colombia y Brasil, por medio de un rastreo bibliográfico con el fin de analizar e interpretar la sostenibilidad corporativa de las fincas y mejorar su desempeño con la ayuda de la cuarta revolución industrial. Este estudio tendrá dos partes, la primera (en este artículo) es recoger mediante una revisión bibliográfica cómo obtener indicadores sostenibilidad para fincas cuya actividad es la producción agrícola y el resultado es continuar con una posterior investigación, donde la idea es tener herramientas para hacer pruebas pilotos de estos indicadores de sostenibilidad a fincas de nuestra región con herramientas de la industria 4.0.

**Palabras clave:** desempeño, sostenibilidad, sostenibilidad corporativa y fincas.

---

<sup>1</sup> Ph. D. (c) Administración, magíster en Administración (MBA), magíster en Ciencias Administrativas (c), especialista en Alta Gerencia, administrador de empresas. Correo: docente.jhguarin@unac.edu.co.

## Introducción

Las empresas productoras y comercializadoras dentro de la cadena suministros no están exentas de la competencia interna y externa con la industria 4.0 (I. 4.0), además debemos preguntar si se tiene la capacidad de responder ante una demanda cada vez más exigente en cantidad como en calidad; Rueda (2013) lo aduce:

La incorporación de estándares de calidad y sostenibilidad en el análisis de la Cadena de Valor Global (GVC) pone de manifiesto los vínculos entre la escala macro de los procesos de concentración industrial y diferenciación y la decisión a nivel micro que toman los productores (p. 287).

El mundo de hoy es tan competitivo que mediante cambios en sus modelos de negocio permite asumir mayores cambios en procesos, desarrollando nuevas formas de producción sostenible y estructurando la cadena de suministro en sus transacciones por medio de las instituciones, como lo menciona Lloret (2015) “el principal atributo de las instituciones es que dan seguridad a las transacciones comerciales y reducen los costos de transacciones” (p. 420), mientras que Polanco, Ramírez y Orozco (2016) consideran: “aunque la sostenibilidad se adopta buscando ahorrar costos” (p. 187); agregan Feresin, Macchione y Ferraz (2013): “la nueva economía de enfoques institucionales y de organización demuestra que existe una relación entre las estructuras de control interno y la innovación” (p. 240).

Para obtener una información completa y estructurada se requiere una transdisciplinariedad orientada al desempeño de las fincas con sistemas de policultivos promoviendo una protección al medio ambiente y que contribuya a una equidad social. Por lo tanto, una agricultura sostenible no se guía por la misma lógica de la productividad y rentabilidad de la agricultura tradicional, de acuerdo con Lyson (2002): “la agricultura tradicional se basa en la creencia de que los principales objetivos de la agricultura deben ser producir tanto alimento como sea posible en el menor costo. Es impulsado por el doble objetivo de productividad y eficiencia” (p. 193). Y agregan Wollni y Brümmer (2012): “los aumentos de la eficiencia productiva mejoran la competitividad” (p. 67). También Lemos (2010) afirma que “la actividad requiere conocimiento de to-

dos los costos involucrados en toda la operación y estar atentos a los precios y las opciones de venta en el mercado” (p. 677).

La pregunta para esta investigación es: ¿cómo mejorar el desempeño y la sostenibilidad de las fincas con los diferentes sistemas de cultivos que contribuyan a la equidad social y la protección ambiental?

Se ha determinado que la velocidad del entorno en que vivimos enseña un mundo dinámico y muy competitivo, se percibe un cambio constante y con mucha incertidumbre, esto se observa en el comportamiento que tienen los mercados, la oferta y demanda, las tecnologías (revolución industrial), los procesos, cambios tributarios y arancelarios, las preferencias de los clientes con productos agrícolas certificados, esto también lo expresa Castañeda (2019) y menciona que: “Los sellos verdes, son un componente clave para la internacionalización de las empresas. En el cual los productos que se encuentran certificados con sello verde traen consigo la oportunidad de acceder a un mercado globalizado y mejor posicionado” (p. 68). A modo de ejemplos se presenta estas certificaciones con sus criterios.

**Tabla 31.** Certificaciones con sus criterios

Certificado	Explicación	Ambiental	Social	Económico
ISO 22000	Compromiso de mejorar y gestionar la seguridad alimentaria.		X	X
Global Gap (euregap)	Buenas prácticas agrícolas.	X	X	
Fairtrade Certified	Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y la calidad de vida de los productores.		X	X
Rainforest Alliance	Buenas prácticas del agro y ser más responsables con el medio ambiente, los trabajadores y las comunidades.	X	X	X
Certificación Flor verde Sustainable Flowers	Buenas prácticas agrícolas y minimizar uso de agroquímicos. Cumplimiento de estándares sociales y ambientales.	X	X	
UTZ Certified	Mejorar su productividad, calidad de sus productos y la eficiencia, cuidando a las personas y el medio ambiente.	X	X	
BPA Buenas Prácticas Agrícolas.	Buenas prácticas agrícolas y minimizar uso de agroquímicos.	X	X	

**Fuente:** diseño por el autor con datos recopilados de NaturaCert, (s.f.); ICO, (s.f.); FNC, (s.f.).

Tanto Colombia como Brasil son países agrícolas y a la vez grandes productores de café en fincas con otras especies agrícolas; Jardim y Bronzo (2015) nos dicen que: “la expansión del mercado del café y la demanda diferenciada de cafés certificados en los mercados internacionales exige a los empresarios de este sector la coordinación de estas actividades en los sistemas agroindustriales” (p. 159), y recalcan Bravo, Potts y Tzanopoulos (2016) que “las normas de certificación mejoran los rendimientos y que son esenciales para mejorar el bienestar y atraer y mantener a los agricultores a estos esquemas” (p. 50). Los beneficios y el rendimiento se dan en la prima de precio que determinan los mercados internacionales y promedios del 10% al 20%, lo destacan Blackman y Naranjo (2012) y agregan que: “Dependiendo de la calidad del café la certificación también puede mejorar el acceso a los mercados, insumos de producción y servicios de extensión agrícola, además, la producción con orgánicos reduce los costos de los insumos que antes dependía de químicos” (p. 60).

Esta es una de las razones de la investigación que dará la conectividad entre la sostenibilidad corporativa y empresarial con el desempeño de las fincas y sus diferentes sistemas de siembra, Polanco et al. (2016) enfatizan que: “el concepto de sostenibilidad corporativa va con un propósito de integrar la ética, la responsabilidad social y el Desarrollo Sostenible (DS) desde el punto de vista del desempeño empresarial” (p. 183), donde se tienen como puente los tres elementos que la conforman: lo económico, social y ambiental. El desempeño financiero hace parte de la sostenibilidad corporativa, lo cual amerita una presentación debidamente fundamentada en la investigación. Dentro de su investigación Hossein y Anvary (2015, p. 758), Kocmanová y Dočekalová (2012, pp. 203-204), Maas, Schaltegger y Crutzen (2016, p. 860) proponen que utilizar: “Uno de los principales métodos para la evaluación del desempeño de la sostenibilidad está en los indicadores de sostenibilidad (IS)”.

## **La sostenibilidad**

La sostenibilidad es una palabra que ha sido investigada desde diferentes perspectivas y conocimientos, es decir, como lo plantean Bolis, Morioka y Sznelwar (2014): “La sostenibilidad es un concepto confuso que ha evolucionado de forma constante durante las últimas tres décadas. Hay un gran número de definiciones y opiniones sobre el concepto que han surgido de diferentes disciplinas (ecología, economía, sociología, biología, etc.)” (p. 7). Para com-

prender la sostenibilidad se parte de la definición de DS teniendo la definición de WCED (1987) en la ONU y lo manifiestan Adams y Ghaly (2007, p. 1716): “El Desarrollo Sostenible (DS) se define como el desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Lozano (2008) expresa: “Muchos otros autores han tratado de definir el DS, con al menos 70 definiciones diferentes que fueron compiladas en 1992” (p. 1.838).

La productividad y la sostenibilidad se constituyen en uno de los objetivos fundamentales para implementar las estrategias más acordes al tipo de siembra y altos perfiles de la calidad de los productos agrícolas y son mencionado por Castro et al. (2012, p. 172), lo que conlleva a que sin ella los productos no llegan a los niveles de competitividad necesarios para la demanda de este mundo globalizado; y Walz *et al.* (2007) mencionan “integrar un enfoque participativo cualitativo y la derivación de la serie cuantitativa de los escenarios para una simulación de sistemas agrícolas combinando los enfoques cualitativos y numéricos para una investigación integrada” (p. 128).

Las regiones serán delimitadas con base en un estudio previo de las zonas más cafeteras que se tengan en cuanto a producción de la especie arábica, que para este caso es Colombia en el Eje Cafetero y el Suroeste antioqueño. Y para Brasil se estudiará la zona de Minas Gerais y Espirito Santo por su representatividad en sus zonas agrícolas, como lo afirma Sacco (2011): “Minas Gerais el estado con mayor participación con un 51 % de la producción nacional de café seguido de Espirito Santo 22 %” (p. 9). La producción de estas dos zonas es del 73 % y que cada territorio tiene un modo y estilo particular de sistemas agrícolas que son el resultado del clima, su topografía, de las relaciones económicas, culturales y su historia. Rosenzweig *et al.* (2013) nos dicen en cuanto a los sistemas: “El equipo de economía es establecer una base metodológica y procedimental para la comparación sistemática de los modelos de economía agrícola, regional y mundial utilizados para el análisis de los impactos del cambio climático y adaptación en el sector agrícola” (p. 173).

La agricultura de los diferentes productos dentro de la cadena productiva cuenta con una diversidad de recursos, por lo cual la investigación hace la búsqueda de información sobre cómo mejorar el desempeño financiero y que a la vez se tenga una sostenibilidad de las fincas poli y mono cultivos, utilizando las diferentes herramientas que tienen los sistemas de agrícolas y conociendo

do qué instrumentos hacen aumentar la riqueza y desarrollo regional, así lo dicen Brown, Jonhson, Loveland y Theobald (2005): “Una forma de examinar el uso humano de la tierra es mapear las distribuciones de las poblaciones humanas como un indicador de la demanda humanas de diversos bienes y servicios proporcionados por los sistemas ecológicos” (p. 1852). Se requiere por lo tanto un control de las propuestas por medio de indicadores de gestión de sostenibilidad para el sistema agrícola, Ramos y Caeiro (2010) recomiendan: “evaluar la forma adecuada de un conjunto de indicadores de sostenibilidad y permitir una evaluación de las actividades generales de supervisión del rendimiento y resultados” (p. 157).

## Marco teórico

La globalización con los impactos positivos y negativos que tienen las organizaciones en cuanto a la sostenibilidad en lo referente de lo ambiental, social, económico, político, los nuevos mecanismos financieros del dinero virtual ha hecho que se desarrollen nuevos conceptos dentro de la cadena de suministros, lo enuncian Lozano, Carpenter y Huisingh (2014): “La sostenibilidad se ha convertido en una alternativa importante en la economía neoliberal, el paradigma socioeconómico dominante, que tiende a centrarse en la rentabilidad a corto plazo con poco enfoque en las consecuencias o impactos sociales, ambientales a largo plazo” (p. 430). Desde la producción hasta la venta o comercialización en la cadena de suministro es aplicable la investigación de Lozano et al. (2014, p. 16) y Polanco (2016, p. 184), que describen la incorporación de la sostenibilidad al modificar el sistema corporativo en:

- Operaciones y producción: tecnologías, materiales, fuentes de energía y desarrollo de productos.
- Gestión y estrategia: productividad, competitividad y ética del negocio.
- Sistemas organizacionales: cultura, estilos de liderazgo, gestión del conocimiento, gestión del talento humano, gestión del cambio e innovación.
- Abastecimiento y mercadeo: cadena de suministro, clientes, consumidores y compras.
- Evaluación y comunicaciones: reporte y gestión del riesgo.

Las fincas que apliquen la I 4.0 y que tengan dentro su organización iniciativas en la aplicación de la sostenibilidad dentro de la cadena de suministros se direccionan a desequilibrar el desempeño en alguno de los elementos que configuran la sostenibilidad del sector agrícola, Amini y Bienstock (2014) expresan que “las interrelaciones entre innovación y sostenibilidad son vitales, tanto en términos de ventaja competitiva, así como un medio para mantener o aumentar el capital social global (económico, ambiental y social) de una empresa” (p. 15).

La cadena de suministro se explica como un sistema estructurado que busca la satisfacción de las demandas de cada punto de los clientes intermedios y a la vez proveedores hasta el cliente final, donde este conducto es como un engranaje en una maquinaria, y la coordinación efectiva de los flujos de información con los respectivos productos y/o servicios tienen su destino desde la semilla pasando por el uso de fertilizantes, los suelos y su entorno le llegan al consumidor final. Rauter, Jonker y Baumgartner (2017) enfatizan que “Los modelos de negocio definen la empresa donde se crea y captura valor. Es la definición de estos valores los que determinan si la aplicación de la sostenibilidad se considera dentro de una empresa o no” (p. 144). Para la cadena de suministro de los productos agrícolas se tienen unos acuerdos o contratos bilaterales tanto implícitos como explícitos, verbales o escritos dentro del contexto cliente-proveedor (procesos y actividades).

La propuesta es integrar los elementos de la sostenibilidad buscando mejorar el desempeño de las fincas agrícolas con la maximización del DS, como lo expresa Adams (2007): “que a través de reducciones de costos y riesgos e identificación de nuevas oportunidades de mejora” (p. 1719), estas mejoras se pueden encontrar en la I 4.0.

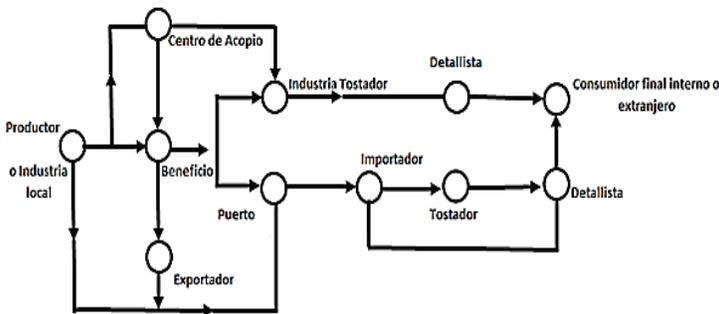
Actualmente, la protección del medio ambiente no es una moda, sino una imperante necesidad de hacerlo tras el deterioro de la ecología y el detrimento a la calidad de vida que se tiene, por lo tanto se requieren unos lineamientos con la sostenibilidad, siendo a modo de ejemplo tener productos certificados controlados con la I 4.0, como lo mencionan Rueda y Lambin (2017. p. 2480):

Las empresas con tecnologías más limpias, la aplicación eficaz de la ley y el control sobre las cadenas de suministro, así como una marca para proteger, pueden capitalizarse en sus esfuerzos ambientales mediante la introducción de normas estrictas, como las certificaciones.

Ibáñez y Blackman (2016) expresan que “la eco-certificación puede generar beneficios ambientales y económicos a nivel de productor” (p.14).

## La cadena de suministro

En la cadena de suministros desde la producción hasta sus costos de venta, Duarte *et al.* (2011) sostienen que: “los costes de las ventas comprenden la suma de todos los gastos que la organización tuvo con los materiales, mano de obra y otros gastos que se consumen en la producción” (p. 678), en donde el actor principal es el agricultor y que este se encuentra inmerso en los elementos del DS. Definirlos e interrelacionarlos no ha sido tarea fácil, como lo manifiesta Lozano (2008) separando las distintas definiciones en el DS: “(1) la perspectiva de los economistas convencionales; (2) perspectiva de degradación no ambiental; (3) perspectiva de integración, es decir, abarcando los aspectos económicos, ambientales y sociales; (4) perspectiva intergeneracional; y (5) perspectiva holística” (p. 1838). Para el agricultor, consciente o inconscientemente, tiene el conocimiento de qué afecta el equilibrio del sistema ecológico, Castro *et al.* (2012) mencionan la especial situación de que: “El uso excesivo de fertilizantes inorgánicos puede conducir a la degradación del suelo. El uso intensivo de fertilizantes se ha asociado con un aumento en la acidez” (p. 173). Independiente de la forma de ser sembrado, cosechado y vendido el grano o fruto a los diferentes intermediarios (cooperativas o comercializadores privados), estos productos han pasado por diferentes manos: recolectores, transportista, almacenistas, distribuidores, entre otros.



**Figura 37.** Cadena de suministro del café

**Fuente:** elaborada por el autor con base en García y Olaya (2006).

## La institucionalidad

Para tener un concepto, cuando se refiere a instituciones se parte del aporte que nos plantea North (1991): “Las instituciones son restricciones que surgen de la inventiva humana para limitar las interacciones políticas, económicas y sociales. Incluyen restricciones informales, como las sanciones, costumbres, tradiciones, y códigos de conducta, como así también reglas formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad)” (p. 97).

Los procesos y actividades integradas al café de Colombia están relacionadas con la institucionalidad cafetera y dicha institución está representada por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), como lo mencionan Rueda y Lambin (2013): “FNC es una organización de productores de café que proporciona, entre otros servicios, asistencia técnica, I + D, desarrollo comercial y el comercio con los otros países, creada en 1927” (p. 289).



**Figura 38.** Organigrama Federación Nacional de Cafeteros de Colombia  
**Fuente:** elaborado por el autor según el organigrama de la FNC.

## Cadena de suministro nacional e internacional del café

La FNC juega un papel importante en la cadena de suministros que la componen, Rueda (2013) afirma que:

Los clientes, junto con FNC, trabajan para mejorar y garantizar la calidad y los métodos de producción, no solo a través del desarrollo de estándares y sistemas de trazabilidad, sino también a través de

inversiones directas en asistencia técnica, prácticas agrícolas y actualización tecnológica (p. 290).

Como expresa Polanco (2014) que: “El concepto de sostenibilidad corporativa considera tanto el desempeño como la gobernanza de la sostenibilidad, el desempeño de la sostenibilidad se refiere al enfoque analítico de la triple cuenta, donde el desempeño se mide en tres las dimensiones” (p. 69). También dentro de la sostenibilidad corporativa agregan Baumgartner y Rauter (2016): “La principal razón para elegir un enfoque de sostenibilidad es reducir los impactos ambientales y sociales negativos de las empresas y la sostenibilidad corporativa puede mejorar el desempeño de la sostenibilidad de otros actores y del sistema” (p. 83). Estos actores y sistemas están inmersos en la cadena de suministro y la cadena en toda su estructura holística y debe ser sostenible en todos sus elementos. Como dice Rauter (2017): “Debido a su naturaleza holística, el DS requiere que las condiciones medioambientales, los desafíos económicos sean tratados conjuntamente o simultáneamente” (p. 144). Por lo que si se habla de cadena de suministros se debe entender este concepto y Rajeev (2017) lo lleva a un contexto más amplio para entenderlo así:

La Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro (SSCM) se define como la creación de cadenas de suministros coordinadas a través de la integración voluntaria de consideraciones económicas, ambientales y sociales con los principales sistemas empresariales interorganizacionales diseñados para manejar de manera eficiente y eficaz los flujos de materiales, información y capital asociados con la adquisición y la distribución de productos o servicios con el fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas y mejorar la rentabilidad, la competitividad y la resiliencia de la organización a corto y largo plazo (p. 301).

## **Método y metodología**

Para esta investigación se tiene una metodología descriptiva y con una técnica de triangulación para verificación de la existencia de la información y los datos que tienen ambos países en el uso de los indicadores del desempeño y la sostenibilidad de las fincas de siembra especie café arábica de las dos zonas

a estudiar. Para la primera parte se obtienen datos de las instituciones estatales e investigaciones de revistas que tengan alto impacto como las de Scopus, Redalyc, Scielo entre otras, de esta mixtura lo señalan Hernández y Mendoza (2008), (citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 534): “dos nociones fueron importantes para la concepción de la investigación mixta: la referente a la triangulación y la de utilización de varios métodos en un mismo estudio para incrementar la validez del análisis y las inferencias”.

En el siguiente cuadro se presenta la forma de seleccionar los *papers* a estudiar teniendo presente que en la bibliografía también aparecen investigaciones y datos del DANE, FNC, ONU, ICO, Cenicafé, entre otros.

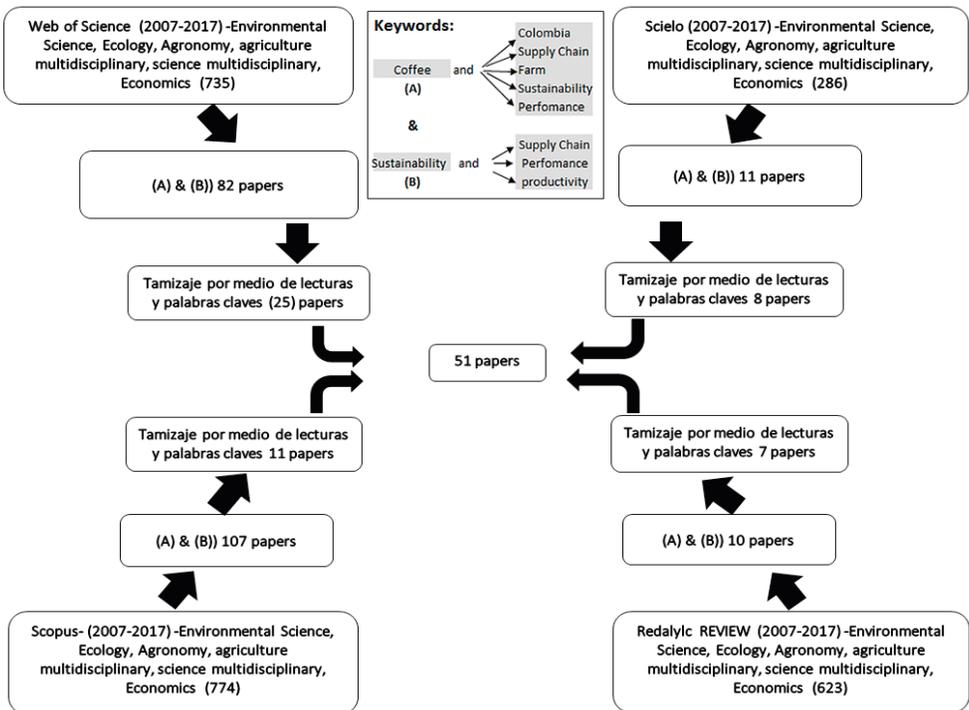


Figura 39. Forma de seleccionar los papers a estudiar

Fuente: elaborado por el autor.

## Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron solo artículos originales en la literatura científica y que el 70 % de los artículos estén dentro de los años 2007 al 2019, escritos en inglés, español y portugués. Los artículos seleccionados se enfocan en la sostenibilidad en los sistemas de producción y su desempeño en fincas sostenibles en zonas más cafetaleras de Colombia y Brasil que tuvieran como referencia indicadores de medición, como también indicadores de sostenibilidad agroecológicos en diferentes sistemas de producción y su marco referencial del concepto sostenibilidad corporativa. Se excluyen las grandes fincas industrializadas o grandes extensiones. Se excluyen los artículos que se relacionen con café clase robusta. Todos los datos fueron extraídos y tabulados en una base de datos en Excel para su respectivo análisis.

## Resultados

La descripción de la investigación se centra en la cadena de suministros del café y el desempeño de la sostenibilidad y se toma cuatro elementos conceptuales e importantes que han jugado papeles críticos en los productos mono o policultivos, lo menciona Kaplinsky (2004): “La cadena de producción, comercialización y asociaciones de productores, los comerciantes globales y la cadena de los tostadores” (p. 8), caso de la cadena del café. Lo que lleva primero a tratar de tener un concepto de sostenibilidad en el contexto de la cadena de suministro como lo manifiestan Motevali, Torabi y Ghasemi (2016): “es la integración de criterios ambientales, sociales y económicos”, además agrega sobre el desempeño económico: “Permite que una organización logre viabilidad económica a largo plazo” (p. 579). Por tanto, dentro de la cadena de suministro se puede integrar el desempeño de la finca dentro de los tres elementos de la sostenibilidad, teniendo presente que se tomará cada elemento referente a la sostenibilidad como lo afirma Govindan (2017):

El consumo y la producción sostenible es uno de los objetivos del DS; su objetivo es tener una producción más eficiente y rentable, al mismo tiempo que utiliza menos materias primas, además de agregar valor a un producto, al tiempo que crea menos contaminación y menos residuos en el proceso. (p. 420)

Para poder medir el desempeño de la sostenibilidad se requiere de indicadores de variables como impacto al medio ambiente, rentabilidad de las fincas y calidad de vida de los agricultores entre otras. Esto lo expresa Vang (2017): “Es muy probable que no haya un conjunto de indicadores ideales que abarque todas las perspectivas deseadas en materia de agricultura y que representen mejor los tres pilares de la sostenibilidad (ambiental, económica y socio-cultural)” (p. 34). Y aún más que surja y participe en los acontecimientos de mayor impacto de las fincas en Colombia ante la situación actual del mercado mundial en sus diferentes productos, a modo de ejemplo los cafés especiales certificados donde Vallema *et al.* (2015) dicen que: “El café especial tiene una trascendencia y está creciendo rápidamente en importancia y que su impacto a los pequeños productores de café certificado es tangible” (p. 20). La certificación puede darse en calidad, protección al medio ambiente y en lo financiero, además, en la Norma ISO 26000 (2010) nos dice en el numeral 7.4.3: “Incorporar la responsabilidad social a cada aspecto de una organización implica un compromiso y comprensión en todos los niveles de la organización”.

Nos dicen Teuber y Hermann (2012) que: “Cada vez más, hay estudios que examinan la relación de la calidad del café y las características ambientales regionales, una base para establecer las denominaciones de origen regional para el café” (p. 732). Para estos antecedentes se requiere identificar cuáles son las regiones productoras y cuáles las mayores consumidoras, teniendo presente el último índice de producción mundial, la cadena de valor y cómo se determinan los precios con sus políticas.

La investigación en la sostenibilidad de la cadena del café en la geografía colombiana y mundial lleva a analizar que existen caminos de estudio cuando se habla de sostenibilidad y que, dependiendo de las variables escogidas para un estudio científico, nos muestra que nos conduce a caminos poco o no recorridos para la cadena de suministro cafetero, por tanto, Barham y Weber (2011) aluden:

En la medida en que mejore los rendimientos y la productividad es fundamental para el bienestar de los hogares cafetaleros que cualquier iniciativa que desarrolle la “sostenibilidad” debe tener en cuenta los avances que abarcan las mejores prácticas apropiadas de una gestión en cuanto a su geografía (p. 1276).

## Discusión

Para este estudio se tienen en cuenta factores como cualidades y productividad del café arábigo, geografía, clima y altitud muy similares para ambos países, para el caso Brasil donde Ortega, Clesio y Castro (2009) nos describen de la región Cerrado Mineiro que “las características del relieve son bastante favorables para el cultivo del café. No extraña por lo tanto que las 155 mil hectáreas de café plantadas en esa área distribuidos por 55 municipios del Cerrado Mineiro ofrecen una producción media de 3.500.000 sacos de 70 kg cada año”, (p. 59).

Para Colombia la FNC (s.f.) manifiesta que para Quindío, Caldas, Valle y Risaralda tienen 47 municipios productivos de café y que Antioquia tiene 130.990 hectáreas, donde el suroeste tiene una de las mayores zonas productivas. Ocho de sus 20 departamentos producen el 80 % del café para exportar (tabla 32), nos dice FNC en Sostenibilidad en Colombia: casos empresariales Cecodes (2011) que existen: “366 comités en municipios a lo largo de todas las zonas cafeteras (588 municipios de 20 departamentos)” (p. 81). La elevación de las fincas cafetaleras está entre 1200 y 2000 metros por encima del nivel medio del mar. Los departamentos cafeteros se caracterizan por tener un clima templado entre 15 y 25°C de temperatura.

Según los criterios para seleccionar los sitios de la investigación se debe tomar una muestra no probabilística, de acuerdo con Hernández et al. (2010): “La elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 176). Por tanto, se determina de acuerdo con las zonas más cafeteras que influyen y que tienen mayor impacto en lo económico, social y ambiental (figura 40).

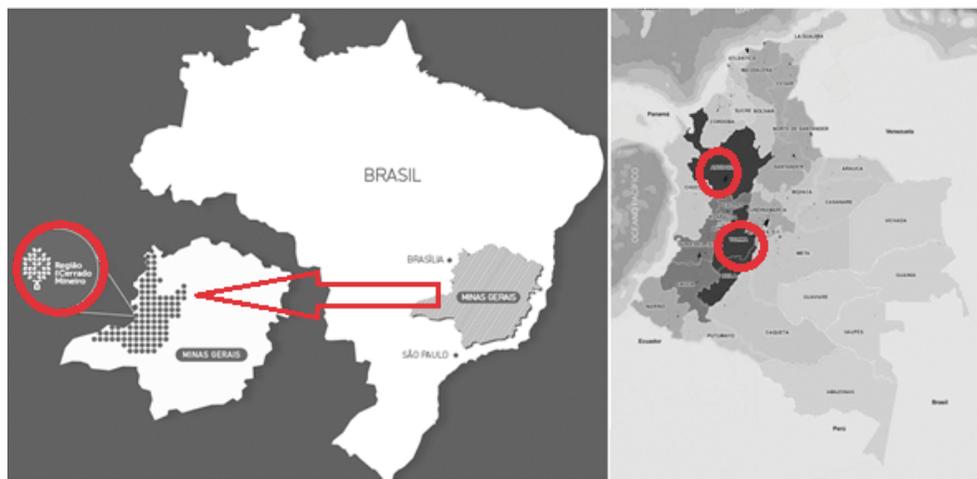
## Área de estudio

Esta investigación tiene un alcance territorial en dos países (Brasil y Colombia) y su delimitación se centra en las zonas más cafeteras que tienen ambos países.

**Tabla 32.** Zonas cafeteras de Brasil y Colombia

Delimitaciones geográficas	Brasil	Colombia
Estado/Departamento	Estado Mina Gerais	Departamentos cafeteros
Zona	La región de Cerrado Mineiro.	Eje Cafetero: Antioquia, Quindío, Caldas, Risaralda y Valle.

**Fuente:** elaborado por el autor de acuerdo con información de Cafedocerrado (s.f.) y la FNC (2020).



**Figura 40.** Zonas de la investigación de Brasil y Colombia  
**Fuente:** tomadas de Cafedocerrado (s. f.) y la FNC (2020).

La información obtenida de los artículos científicos se confrontan en paralelo para triangularlas en cuanto a los elementos de la sostenibilidad con la información documental de cada zona, como lo proponen Castellanos *et al.* (2013) en su estilo de método: “Como se encuentra en otros proyectos que son interdisciplinarios, requiere una combinación de instrumentos con una recopilación más abierta de datos y una combinación fructífera de datos cuantitativos y cualitativos para un análisis comparativo” (p. 22).

## Recolección de la información de los artículos

**Tabla 33.** Información de los artículos

Brasil	Colombia	Obtención de información
Información de la cadena de café y sus variables asociadas a los componentes económico, ambiental y social. Federação dos Cafeicultores do Cerrado Mineiro y la Asociación Brasileña de la Industria del Café – ABIC Otras.	Sistema de información cafetalera SICA, para las variables asociadas a los componentes económico, ambiental y social de la producción de café. FNC Otras.	Obtención de información entre varios segmentos de la cadena cafetera. Información estadística de los últimos 10 años. Por ejemplo, páginas como: <a href="http://www.cccmg.com.br">www.cccmg.com.br</a> y <a href="http://www.sica.cafedecolombia.com">www.sica.cafedecolombia.com</a> <a href="http://www.ico.org">www.ico.org</a> Otras.
Documentos de entrevistas a expertos en instituciones del café.	Documentos de entrevista a expertos en instituciones.	En instituciones del café. Cooperativas del café. Empresa privada en el café.

**Fuente:** elaborado por el autor.

## Variables de los tres componentes e indicadores

Para el estudio se proponen indicadores técnico-ambientales para determinar cómo está el agro-ecosistema y a la vez el combinar indicadores técnico-ambientales y socioeconómicos. Por lo que requiere establecer una clasificación de las variables a lo largo de los elementos de la triple línea de fondo de los temas de sostenibilidad en el contexto de las cadenas de suministro se organiza a modo de ejemplo la siguiente tabla.

**Tabla 34.** Variables de la sostenibilidad e indicadores

Aspectos económicos	Aspectos sociales	Aspectos productivos y ambientales
Precio de compra X cultivo	Número de personas del núcleo familiar.	Área sembrada de X cultivo: % de cada especie/total de los cultivos.
Precio (en oferta y demanda)	Nivel de escolaridad y experiencia.	Variedades de los cultivos en cada especie
Valor de la fertilización	Tiempo de residencia en la finca.	Luminosidad
Valor de plaguicidas	Tiempo de agricultor para cada especie.	Sombrío
Costos de administración	Miembros de la familia que se dedican a la agricultura no residentes.	Asociaciones de policultivos
Ingresos que provienen los diferentes productos en %	Tiempo que la finca ha estado en sistemas mono o policultivos.	Otros cultivos

Aspectos económicos	Aspectos sociales	Aspectos productivos y ambientales
Número de jornales pagados	Fraccionamiento del predio.	Uso de fertilizantes
Transporte	Lugar de nacimiento.	Uso de plaguicidas
Transporte de otros productos agropecuarios	Lugar de procedencia.	Área en bosque (relictos)
Ingresos por otros productos agropecuarios	Sitios vs tiempo que ha vivido cultivando el agro.	Prácticas de preservación de suelos
Otros ingresos	Tiempo de permanencia en la finca.	Manejo de malezas o ecología indeseable.
Ingresos fuera del territorio.	Tamaño el terreno.	Manejo de residuos sólidos
Procedencia otros ingresos	Tenencia de la tierra.	Certificaciones

**Fuente:** elaborado por el autor de acuerdo con criterios de Vellema *et al.* (2015).

Estas 39 variables distribuidas en los tres componentes se tienen para hacer un análisis y definir los indicadores más propios para cada región a evaluar y podría reducirse o aumentarse el número de variables y agruparlas, de manera en que haya una relación entre ellas y sus componentes principales. Para elaborar estas componentes se sugiere programas como SPSS, Atlas Ti, entre otros.

Para ver la pertinencia de los instrumentos y la información se debe recolectar y prototipar una prueba piloto de entrevistas y encuestas en diferentes municipios cafetaleros a personas (tanto a nivel institucional como a propietarios de fincas) con características semejantes a las de la muestra objetivo del estudio. Esto con el fin de someter a prueba los instrumentos, también las condiciones de los componentes de la sostenibilidad y los resultados que se esperan en el desempeño de la sostenibilidad de las fincas cafetaleras. Hernández *et al.* (2010) recomiendan en esta fase de la prueba piloto: “administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados” (p. 210).

- Los resultados darán la confiabilidad para validar e iniciar propuestas de los indicadores más pertinentes para el agro colombiano y si aplica en general a la región o si ciertas regiones o fincas requieren indicadores más individualizados o si para el caso contrario los resultados de la prueba piloto muestran qué instrumentos son los más acertados o si se requiere una modificación, ajuste o mejorar estos instrumentos.

Para una Responsabilidad Social Corporativa (RSC/RSE) es aplicable que las fincas independientes de su posición geográfica, tamaño o su estructuración administrativa estén dentro del vínculo proveedor-cliente en la cadena de suministros por lo que conlleva a existir con las partes interesadas, lo que se compara con la posición que tienen; Bush, Oosterveer, Bailey y Mol (2016) afirman que al referirse a las partes interesadas, la RSC como estrategia tiene la intención de incluir a todos los que tienen un legítimo interés en las actividades de una empresa. La legitimidad de una empresa privada no solo se basa en sus aspectos de rendimientos económicos, sino también en su concreta promoción de lo social incluyendo los intereses ambientales (p. 12). Además, Polanco et al. (2016) incluye que: “El concepto de sostenibilidad corporativa surge con la ambición de aportar coherencia a la ética, la responsabilidad social empresarial y el DS en el ámbito de los negocios” (pp. 182-183). Y agrega este mismo autor que durante la segunda mitad del siglo XX, luego de críticas sociales a los negocios y tras múltiples declaraciones internacionales como el Club de Roma, Reporte Brundland y el Pacto Global de Naciones Unidas, las empresas retomaron los temas de ética y responsabilidad social, pero con un nuevo componente: el DS. Cuando se mejora el desempeño de una finca implica conjugar varios factores como la rendición de cultivo x hectárea, estudio de suelo en cuanto a cantidad de fertilizantes, información de modelos financieros, cadena de valor, entre otros, así mismo lo resaltan Morioka, Torabi y Ghasemi (2016. p. 660):

Se necesitan innovaciones para habilitar y reforzar los negocios sostenibles y desarrollar e implementar soluciones integradas para reducir el impacto negativo de la empresa en la sociedad y el medio promoviendo los beneficios sociales, ambientales y económicos (internos y externos).

## Conclusiones

Medir el desempeño de la sostenibilidad requiere de indicadores de variables, como impacto al medio ambiente, rentabilidad de las fincas y calidad de vida del primer eslabón de la cadena de los productores en el agro, lo que conlleva a alinearse a los objetivos del DS de la ONU que busca tener una producción más eficiente y rentable, al mismo tiempo optimizar materias primas, con un mejoramiento cada vez más en la propuesta de valor a un producto,

al tiempo que crea menos contaminación y menos residuos en los procesos. Se necesitan esfuerzos adicionales para ayudar a los agricultores a utilizar los indicadores, como también los resultados para una toma de decisiones. Por lo tanto, los resultados de las herramientas de evaluación de sostenibilidad deben considerarse como un punto de partida para la discusión, la reflexión y el aprendizaje.

Lo anterior requiere desarrollar sistemas de indicadores que visibilicen los atributos del desempeño de la sostenibilidad de las fincas para crear nuevas herramientas e instrumentos, herramientas basadas en indicadores, ampliamente utilizadas para la evaluación de la sostenibilidad de las fincas, que además enfrentan problemas metodológicos y conceptuales, incluida la disponibilidad de datos, dada la complejidad de los conceptos de sostenibilidad y la variedad de los sistemas agrícolas.

Para determinar los mejores indicadores se deben recopilar datos principalmente a través de entrevistas o encuestas con agricultores e instituciones, seguido de un análisis de los datos a través de una estructura que agregue valor al comparar los diferentes sistemas que se tienen en Colombia y Brasil, lo que conlleva a hacer un análisis descriptivo que permita una comparación entre fincas, grupos de fincas o cooperativas de fincas que ayuden a confirmar las dimensiones en que los indicadores nos arrojen resultados, para determinar cuáles son los más pertinentes a utilizar y que proporcionen resultados fáciles de leer en sus diferentes niveles de complejidad.

## Referencias

- Adams, M. y Ghaly, M. (2007). Maximizing sustainability of the Costa Rican coffee industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(17), 1716-1729.
- Amini, M. y Bienstock, C. (2014). Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19.
- Barham, B. y Weber, J. (2011). The Economic Sustainability of Certified Coffee: Recent Evidence from Mexico and Peru. *World Development*, 40(6), 1269-1279.

- Baumgartner, R. y Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Blackman, A. y Naranjo, M. (2012). Does eco-certification have environmental benefits? Organic coffee in Costa Rica. *Ecological Economics*, 83, 58-66.
- Bolis, I., Morioka, S. y Sznclwar, L. (2014). When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, 83, 7-20.
- Bravo, L.; Potts, S. y Tzanopoulos, J. (2016). Drivers influencing farmer decisions for adopting organic or conventional coffee management practices. *Food Policy*, 58, 49-61.
- Brown, D., Johnson, K., Loveland, T. y Theobald, D. (2005). Rural land-Use trends in the conterminous United States, 1950–2000. *Ecological Applications* 15(6), 1851-1863.
- Bush, S., Oosterveer, P., Bailey, M. y Mol, A. (2015). Sustainability governance of chains and networks a review and future outlook. *Journal of Cleaner Production*, 107, 8-19.
- Cafedocerrado. (s.f.). Mapa da Região. Recuperado de <http://www.cafedocerrado.com.br/index.php?pg=regiao#group6>
- Castañeda, D. y García, M. (2019). Las pymes con sello verde en la globalización. *Contexto*, 8, 59-69.
- Castellanos, E., Tucker, C., Eakin, H., Morales, H., Barrera, J. y Díaz, R. (2013). Assessing the adaptation strategies of farmers facing multiple stressors: Lessons from the Coffee and Global Changes project in Mesoamerica. *Environmental Science y Policy*, 26, 19-28.
- Castro, S., Dietsch, T., Urena, N., Vindas, L. y Chandler, M. (2012). Analysis of management and site factors to improve the sustainability of smallhold-

er coffee production in Tarrazú, Costa Rica. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 155, 172-181.

Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2001). Sostenibilidad en Colombia. Casos empresariales 2011. CECODES. Recuperado de <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/CECODES-Sostenibilidad-en-Colombia.pdf>

Duarte, S., Pereira, C., Tavares, M. y Dos Reis, E. (2011). Variáveis dos custos de produção versus preço de venda da cultura do café no segundo ano da lavoura. *REGE, Revista de Gestão*, 18(4), 675-689.

Feresin, G; Macchione, M. y Ferraz, L. (2013). Estruturas de governança interna e a capacidade de inovação em pequenas firmas brasileiras de torrefação e moagem de café. *Revista de Administração*, 48(2), 239-253.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (2020). Dónde estamos. Recuperado de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/federacion/donde-estamos/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC). (s.f.). Nuestros cafés especiales. Recuperado de <https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/faqs/logistica/>

García, R. y Olaya, E. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuaderno de Administración*, 19(31), 197-217.

Govindan, K. (2017). Sustainable consumption and production in the food supply chain: A conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 195, 419-431.

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6.ª edición). México: McGraw-Hill.

Hossein, A y Anvary, A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal Cleaner Production*, 108, 757-771.

- Ibanez, M. y Blackman, A. (2016). Is Eco-Certification a Win–Win for Developing Country Agriculture? Organic Coffee Certification in Colombia. *World Development*, 82, 14-27.
- International Coffee Organization. (s.f.). Trade Statistics Tables. Recuperado de [http://www.ico.org/trade\\_statistics.asp](http://www.ico.org/trade_statistics.asp)
- Jardim, G. y Bronzo, M. (2016). Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. *Revista de Gestao*, 23(2); 159-171.
- Kaplinsky, R. (2004). *Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains*. Documento preparado para la Conferencia de las Naciones Unidas. Para el Comercio y Desarrollo.
- Kocmanová, A. y Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensi*, 60 (4), 195–206.
- Lemos, M. y Rood, R. (2010). Climate projections and their impact on policy and practice. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 1. 670 - 682.
- Lloret, A. (2015). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418-425.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846.
- Lozano, R., Carpenter, A. y Huisingh, D. (2014). A review of theories of the firm and their contributions to Corporate Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430-442.
- Lyson, T. (2002). Advanced agricultural biotechnologies and sustainable agriculture. *Trends in Biotechnology*, 20(5), 193-196.

- Maas, K., Schaltegger, S. y Crutzen, N. (2016). Reprint of advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 133, 859-862.
- Morioka, S., Evans, S. y Monteiro, M. (2016). Sustainable Business Model Innovation: Exploring Evidences in Sustainability Reporting. *Procedia CIRP*, 40, 659-667.
- Motevali, S., Torabi, S. y Ghasemi, R. (2016). An integrated approach for performance evaluation in sustainable supply chain networks (with a case study). *Journal of Cleaner Production*, 137, 579-597.
- NaturaCert. (s.f.). Certificaciones. Recuperado de <http://www.naturacert.org/certificaciones-ambientales-colombia-naturacert/>
- Norma ISO 26000. (2010). Guía de Responsabilidad Social. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspective*, 5(1), 97-112.
- Ortega, A., Clesio, M. y Castro, M. (2009). Mechanization and Job in the Coffee Growing of the Cerrado Mineiro. *Revista ABET*, 8(2), 58-82.
- Polanco, J. (2014). La responsabilidad social del grupo EPM: una nueva postura política frente al territorio. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 65-85.
- Polanco, J., Ramírez, F. y Orozco, M. (2016). Incidencias de los estándares de sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 181-192.
- Rajeev, A., Rupesh, K., Sidhartha, P. y Kannan, G. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299-314.
- Ramos, T. y Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicator*, 10(2), 157-166.

- Rauter, R., Jonker, J. y Baumgartner, R. (2017). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 144-154.
- Rosenzweig, C., Jones, J., Hatfield, J., Ruane, A, y Boote, K. (2013). The Agricultural Model Intercomparison and Improvement Project (AgMIP): Protocols and pilot studies. *Agricultural and Forest Meteorology*, 170, 166-182.
- Rueda, X. y Lambin, E. (2013). Linking Globalization to Local Land Uses: How Eco-Consumers and Gourmands are changing the Colombian Coffee Landscapes. *World Development*, 41, 286-301.
- Rueda, X., Garret, R. y Lambin, E. (2017). Corporate investments in supply chain sustainability Selecting instruments in the agri-food industry. *Journal Clear Production*, 142, 2480-2492.
- Sacco, F., Belik, W. y Velleda, N. (2011). La caficultura en Brasil Evolución, situación actual y nuevos retos cara al futuro. *Mundo Agrario*, 12(23), 1-26.
- Teuber, R. y Herrmann, R. (2012). Towards a differentiated modeling of origin effects in hedonic analysis: an application to auction prices of specialty coffee. *Food Policy*, 37(6) 732-740.
- Vang, L., Bierbaum, R., Oldekop, J. y Agrawal, A. (2017). Bridging the practitioner-researcher divide: Indicators to track environmental, economic, and sociocultural sustainability of agricultural commodity production. *Global Environmental Change*, 42, 33-46.
- Vellema, W., Buriticá, A., González, C. y D'Haese, M. (2015). The effect of specialty coffee certification on household livelihood strategies and specialisation. *Food Policy*, 57, 13-25.
- Walz, A. et al. (2007). Participatory scenario analysis for integrated regional modelling. *Landscape and Urban Planning*, 81(1-2), 114-131.

Wollni, M. y Brümmer, B. (2012). Productive efficiency of specialty and conventional coffee farmers in Costa Rica: accounting for technological heterogeneity and self-selection. *Food Policy*, 37(1), 67-76

## Capítulo 13

# Tecnologías 4.0 al servicio de la logística en la pospandemia

Ana Cristina Zúñiga Zapata<sup>1</sup>

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es revisar documentalmente en algunos trabajos el impacto de las tecnologías 4.0 en la logística pospandemia. En este tema se está generando mucho interés a nivel mundial por el impacto que la pandemia Covid-19 tendrá en las economías y en las cadenas de abastecimiento globales. Trabajos de este tipo contribuyen a que las empresas puedan incorporar en su estrategia el uso de tecnologías en la cuarta revolución industrial. La situación a nivel global derivado de esta crisis obligará a las empresas a replantear las estructuras orgánicas. La primera parte del trabajo presenta una breve descripción de las tecnologías que hacen parte de la industria 4.0. En la segunda parte del trabajo se observa una breve descripción del aporte de estas tecnologías a los retos logísticos de la cadena de abastecimiento, para terminar con una serie de reflexiones acerca del futuro cercano de las cadenas de abastecimiento.

**Palabras clave:** logística, Covid-19, tecnologías 4.0, pospandemia.

### Introducción

En diciembre de 2020 se originó en Asia una situación de salud pública, derivada de un virus llamado Covid-19, que originó una crisis sanitaria y económica a nivel mundial de dimensiones incalculables.

Un nuevo coronavirus, designado como 2019-nCoV, surgió en Wuhan, China, a finales del año 2019, causando manifestaciones res-

---

<sup>1</sup> Magíster en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación. Corporación Universitaria Americana, Facultad de Ingeniería, programa de Ingeniería Industrial. Correo: azuniga@americana.edu.co

piratorias, digestivas y sistemáticas que afectan la salud humana. El mencionado virus pertenece a la familia Betacoronavirus, puede infectar neumocitos tipos 2 y células epiteliales bronquiales ciliadas. Adicionalmente, hasta el momento los datos plantean que los murciélagos son la causa inicial del brote actual de CoV (2019nCoV), que se originó en un “mercado húmedo o de alimentos marinos” (19-21). Este nuevo coronavirus, al 16 de febrero del 2020, ha causado ya casi 70.000 casos de infección y más de 1.600 muertes (< 3 %). (Bonilla-Aldana *et al.*, 2020)

Una situación como la actual deja en el mundo una enseñanza, como adoptar las tecnologías disponibles a nivel mundial para lograr la adaptación a las nuevas realidades pospandemia. Las empresas deben desarrollar una estrategia de adaptación a las nuevas dinámicas que traerá la pospandemia en términos de productividad y competitividad. La logística se convierte en una de las herramientas básicas para apoyar la productividad y competitividad de una compañía, se convierte en una herramienta fundamental para la implementación de tecnologías de vanguardia. Los países, y por ende las empresas, se encuentran en una situación donde deben generar soluciones a corto plazo que impacten su desarrollo y contribuyan a mitigar los efectos de la pandemia y a mitigar los efectos de las brechas generadas en la ruptura de las cadenas de abastecimiento globales.

Cuando se empieza a hablar de cadena de abastecimiento y su relación con las tecnologías se observan las primeras aplicaciones del Intercambio Electrónico de Datos, EDI, que ha sido una de las tecnologías más usadas, pero con el surgimiento de nuevas tecnologías se observa la necesidad de que nuevas aplicaciones sean desarrolladas:

Las aplicaciones deben ser entonces vistas como la hebra tecnológica que conecta y alimenta a una cadena logística cada vez más compleja y extensa, incrementando la competitividad de los participantes y maximizando la productividad de la infraestructura y servicios disponibles (Pérez-Salas, 2012).

Las nuevas tecnologías pueden entrar a apoyar los procesos de las cadenas de abastecimiento global, generando valor agregado en las operaciones diarias a nivel regional, nacional e internacional de las compañías.

El comercio regional tiene retos derivados de esta nueva generación de tecnologías, pero aún más el comercio exterior. Cerradas las fronteras de muchos países, se hace indispensable que los procesos estratégicos de las compañías incluyan tecnologías que permitan mejorar la eficiencia y productividad en las operaciones diarias. El servicio se convierte en la llave que permitirá la realización de nuevos negocios, la calidad de la oferta entregada a los clientes en la atención preventiva y posventa es fundamental.

Organismos como la Cepal están trabajando de la mano de otras instituciones para concientizar a los gobiernos y empresas del papel importante de la logística en estos momentos.

Para llevar adelante la 4RI, una serie de tecnologías tales como el *blockchain*, la internet de las cosas o el big data, se entrelazan y generan una serie de cambios disruptivos para el sector empresarial con miras a incrementar la eficiencia operacional, brindar la flexibilidad necesaria para adecuar la producción a cambios en la demanda de manera muy rápida y reducir los costos asociados y las externalidades negativas generadas. En el caso particular de la logística que brinda servicios a esta 4RI, la cual llamaremos consecuentemente logística 4.0, se caracteriza por su capacidad de optimización de tiempo y recursos, trazabilidad de la cadena, seguridad e integridad de los datos, así como una adecuada interoperabilidad entre distintos actores humanos y digitales. Este ecosistema digital es propicio además para la innovación, la generación de nuevos servicios y modelos de negocio basados en el conocimiento que favorecen un comercio más sostenible social y ambientalmente (Cepal, 2019).

Los gobiernos tienen una labor maratónica al ser los responsables de brindar las condiciones adecuadas para el incremento del desempeño logístico del país.

Las empresas tienen la misión de incorporar tecnologías 4.0 en su cadena de suministro para hacer más eficientes sus procesos y así brindar el servicio que sus clientes necesitan.

Los ciudadanos tienen una gran responsabilidad con la sociedad y con ellos mismos, de su disciplina y su autocontrol depende que la curva de contagios

se aplane y se puedan recuperar la economía y la normalidad, ya que de esta manera se podrá lograr la eficiencia esperada en las cadenas de abastecimiento globales.

Surge entonces la pregunta de investigación: ¿cómo la logística puede apoyarse en tecnologías 4.0 para potenciar la productividad de las empresas en la pospandemia?

## Metodología

La metodología usada en el presente trabajo se basa en una investigación exploratoria inicial que pretende brindar un primer acercamiento a los cambios que se están originando en las cadenas de abastecimiento globales derivados de la crisis por el Covid-19.

El fenómeno no se analiza a profundidad, pero sí pretende sentar las bases para un análisis más amplio de las circunstancias que se generan en el entorno actual para las compañías en la pospandemia con relación al uso de las tecnologías 4.0.

## Desarrollo

A través de la historia el mundo ha sufrido cambios a nivel tecnológico marcados por el uso de las tecnologías.

Las revoluciones industriales siempre han estado marcadas por características relacionadas con tecnologías emergentes innovadoras que modifican sustancialmente y a gran velocidad los paradigmas de las formas de producción en las industrias, desencadenando a su vez fenómenos económicos y sociales que transforman profunda y sustancialmente a la humanidad. Los siglos XIX y XX le han permitido a la sociedad experimentar tres revoluciones industriales y tecnológicas (Rozo-García, 2020).

En la primera revolución industrial se sucedieron una serie de cambios tecnológicos representados en inventos, que apoyaron la transición de la economía agrícola y artesanal a la mecanización de procesos. La segunda revolución

industrial se caracterizó por el avance científico y tecnológico en algunas de las industrias. Ya en la tercera revolución industrial, se dan paso las tecnologías de información y la modernización de la industria. Así se da paso a la cuarta revolución industrial con la introducción del concepto de industria 4.0:

Industria 4.0 describe la digitalización de los sistemas y de los procesos industriales, y su interconexión mediante el Internet de las Cosas y el Internet de los Servicios, para conseguir una mayor flexibilidad e individualización de los procesos productivos. Está compuesta de tecnologías avanzadas, por lo que las soluciones son flexibles, inteligentes y totalmente autónomas (Rozo-García, 2020).

Es así como vemos el auge de algunas de estas tecnologías importantes: internet de las cosas IOT, ciberseguridad, *cloud computing*, *edge computing*, *block chain*, inteligencia artificial, *machine learning*, *deep learning*, *big data*, minería de datos, entre otras. Las anteriores tecnologías son denominadas tecnologías disruptivas: “En este contexto, las tecnologías disruptivas son aquellas que rompen con las que existían hasta el momento, generando resultados novedosos en sus aplicaciones, como hacer que los objetos *hablen* entre ellos” (Pérez, 2019).

Cada una de estas tecnologías se adapta perfectamente a los cambios que se esperan se generen en la logística a partir de esta crisis generada en 2020.

Se habla también de una logística disruptiva, donde los conceptos básicos de logística se complementan con las tecnologías 4.0 para dar como resultado una serie de herramientas que contribuyen a aumentar la productividad de las compañías. En la situación que vive el mundo actual, es necesario que las empresas replanteen sus estrategias de abastecimiento, producción, comercialización y distribución.

La logística actual tiene varios desafíos en esta era digital porque la tecnología cambia las tendencias o costumbres de las personas y, por lo tanto, la forma de satisfacer sus demandas. El PhD Sebastián García-Dastugue señala que una logística inteligente es el producto de un Supply Chain 4.0 que se caracteriza por la internet física, uso de sensores inteligentes, la automatización y la georreferenciación (Riquelme, 2018).

Sucedió un evento inesperado que se extendió rápidamente a escala global y que afectó la economía mundial, generando la ruptura de las cadenas de abastecimiento globales. Las empresas deben diseñar sus cadenas de suministro basados en las brechas que se han generado con la pandemia. Se ha presentado una fuerte caída de la demanda de muchos productos, un desabastecimiento de algunas de las materias primas, cancelación de las rutas de transporte aéreo, alza de tarifas logísticas a nivel mundial y en general cambios en los parámetros de las operaciones logísticas.

Las tecnologías que se consideran importantes en el contexto actual de la industria 4.0 para la logística son las siguientes, recomendadas por la Cepal en su informe del año 2019.

- **Automatización y robótica:** permite mejorar el rendimiento y la competitividad en especial en las operaciones de comercio exterior.
- **Blockchain o cadena de bloques**, en español: esta tecnología ofrece un mecanismo de seguro para el intercambio de información entre los distintos componentes de la cadena productiva y logística.
- **La internet de las cosas (IoT**, por sus siglas en inglés) es una tecnología que permite la interconexión a través de internet de dispositivos inteligentes que comparten información y datos específicos entre ellos y otras plataformas digitales remotas para la toma de decisiones en tiempo real por parte del usuario o por otros dispositivos inteligentes en un esquema de comunicación máquina a máquina (M2M por sus siglas en inglés).
- **Big data**, es una tecnología que permite el procesamiento de grandes volúmenes de información de variadas fuentes y tipos de datos a gran velocidad, permitiendo detectar patrones históricos, tendencias que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones o para automatizar procesos mediante una adecuada parametrización.
- **Cloud computing** o servicios en la nube, es una tecnología que permite a los usuarios externalizar la infraestructura tecnológica (hardware) a proveedores externos que ofrecen acceso compartido e ilimitado a servidores de datos, almacenamiento, aplicaciones y servicios mediante internet, con un modelo de pago por uso.

- **Las impresiones 3D**, permiten la creación de objetos mediante la superposición (impresión) de capas sucesivas de material a partir de un modelo o plano en 3D.
- **Inteligencia artificial (AI por sus siglas en inglés)**, es un sistema de autoaprendizaje con capacidad de replicar habilidades humanas, usado generalmente para tareas que requieren movimientos repetitivos, reemplazando la labor humana por máquinas que operan solas.
- **Realidad aumentada (AR por sus siglas en inglés)**, es una aplicación que mediante el uso de dispositivos visuales permite combinar la realidad existente en un entorno logístico con información en 3D y datos informáticos relevantes que se despliegan sobre la misma visualización, con el fin de mejorar la toma de decisiones. En el contexto logístico, se está utilizando principalmente en la gestión de bodegas para mejorar los procesos de selección, control de calidad y empaquetado de productos, que son tareas rutinarias que consumen gran cantidad de tiempo y costos. El uso de la AR podría rebajar drásticamente los costos y tasas de fallas (errores de embalaje que retrasan los despachos o que generan devoluciones posteriores), mejorando los tiempos de despacho y calidad del servicio al cliente.

A nivel mundial las empresas han buscado la aplicación de las tecnologías 4.0 en la cadena de abastecimiento, a continuación, se presenta un ejemplo de aplicación.

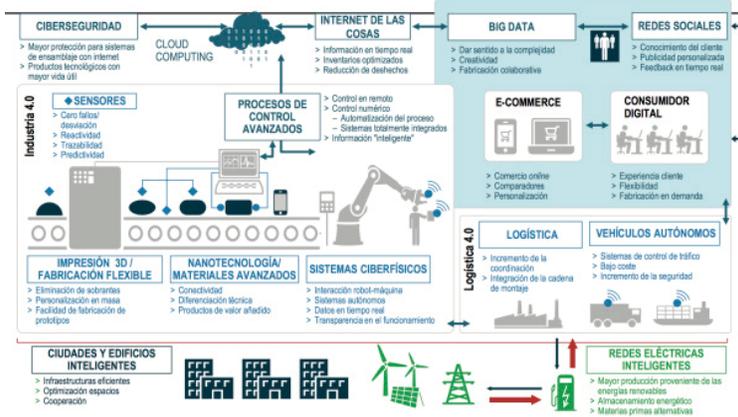
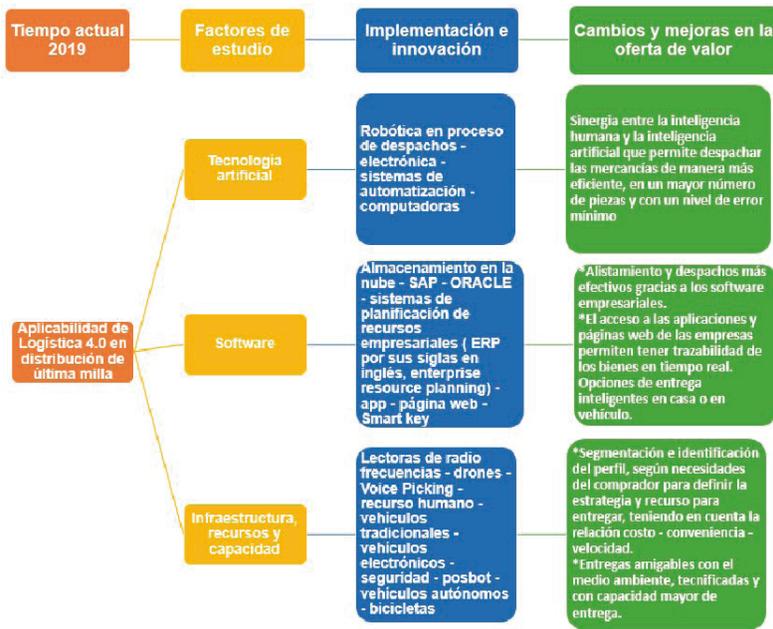


Figura 41. Ejemplo de ecosistema de digitalización

Fuente: Andesoft.

La anterior gráfica nos muestra cómo pueden aplicarse las tecnologías 4.0 a aplicaciones industriales para mejorar la Eficiencia. En un trabajo realizado por la Universidad Militar se aprecia una imagen donde se observa que en el proceso de distribución de la última milla, las tecnologías juegan un papel fundamental: la tecnología artificial, el *software* y la infraestructura son elementos a considerar en la fase de las operaciones logísticas.

Es por esto que durante los últimos cinco años las empresas de transporte han enfocado sus esfuerzos en la importancia que tiene disminuir la brecha de responsabilidad exclusiva de entrega, enfatizando en la aplicabilidad de la logística 4.0 en el proceso de distribución, lo que se convirtió en la automatización de los procesos de la cadena de suministro, marcado con una tendencia de uso de robótica, tecnología artificial, electrónica, almacenamiento en la nube y en tiempo real, vehículos no tripulados, drones; que junto con el recurso humano han disminuido sustancialmente el margen de error y la insatisfacción del cliente al momento de recibir su compra (Milla et al., 2019).



**Figura 42.** Aplicabilidad de la logística 4.0 en el proceso de distribución de la última milla  
Fuente: Milla et al., 2019.

## Resultados

En este apartado se plantea una serie de reflexiones derivadas de la investigación documental realizada, con el fin de generar a futuro un espacio de discusión alrededor de las tecnologías 4.0 que impactaran la logística. En la imagen siguiente se observan de manera gráfica los puntos críticos sobre los que las compañías deben definir estrategias a futuro.



**Figura 43.** La continuidad del negocio ante la situación del Covid-19

**Fuente:** Ricardo García, 2020.

En mayo de 2020 se realizó en Medellín el VII Simposio Internacional de Logística, promovido por la empresa High Logísticas, en el cual participaron algunos expertos internacionales, en los cuales se plantearon elementos importantes sobre el futuro de la logística en la pospandemia. Algunos de los conceptos expuestos en el evento se describen a continuación:

- Las cadenas de abastecimiento deben tener la capacidad de ser resilientes, existen interrupciones en la cadena de abastecimiento que deben ser enfrentadas con una planificación usando tecnologías 4.0.
- Disrupción en todas las cadenas de abastecimiento donde se obliga a las empresas a adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.
- Para enfrentar esta situación, las empresas deben generar rentabilidad en medio de una situación como la actual.

- Las empresas deberán hacer uso de las tecnologías 4.0 para generar valor en medio de la ruptura de las cadenas globales de logística.
- El uso de la robótica se ha incrementado, en salud los robots son importantes, esta es una de las tecnologías 4.0 que más ha aportado a la productividad en tiempos de pandemia.
- El incremento del *e-commerce* ha sido sorprendente y ha sido la herramienta que más ha complementado las operaciones logísticas en la época de crisis: el porcentaje de compras online se ha incrementado en promedio 55 %, sin embargo, no todas las empresas estaban preparadas para adaptar sus cadenas logísticas a las ventas online. A pesar de ser un concepto de años atrás, muchas empresas no han podido adaptarse a estas nuevas realidades.
- Algunas empresas a las que se les ha consultado sobre su situación actual afirman que la situación generará efectos negativos en sus ingresos para 2020.
- El modelo logístico que viene cambiando está influido por las tecnologías al punto que se han generado dos conceptos emergentes, la *e-logistics* y la *e-delivery*.
- Otra tecnología que apoya la logística es la de las herramientas ligadas a la seguridad.
- La gestión humana vuelve a tomar un papel relevante en las operaciones de las compañías y las políticas de bienestar laboral deben ser parte de la estrategia empresarial y logística en las compañías.
- Los históricos de demanda no serán la única herramienta con la que se harán las proyecciones de abastecimiento, puesto que hubo un gap en las operaciones logísticas.
- Los niveles de inventario tenderán al mínimo, derivados de la situación financiera de las compañías.
- Las empresas optimizarán al máximo las personas, derivado de la situación financiera, lo que origina que las personas que trabajen en las compañías deben ser polivalentes y desarrollar variadas operaciones logísticas.

## Discusión y análisis

Ante la pérdida de productividad y eficiencia de las empresas, derivada de la crisis del Covid-19, es importante que en las empresas se formulen nuevas estrategias para mitigar los efectos económicos derivados de dicha crisis, es importante que derivado de este trabajo se siga investigando sobre cómo demostrar la eficacia de la aplicación de las tecnologías de la industria 4.0 en la productividad de las mismas. Se insta a los investigadores a realizar un estudio de caso donde se estudie el efecto económico positivo al usar estas tecnologías y cómo estas impactan la rentabilidad de la empresa.

Se hace necesario que se genere en la academia una serie de trabajos tendientes a consolidar las tendencias en la nueva logística, dadas por la llamada cuarta revolución industrial y por los efectos de la pandemia. Se hace necesario realizar cambios en los modelos productivos y que estos sean estudiados por los investigadores en temas de logística y cómo estos cambios impactarán la productividad y competitividad de las cadenas de abastecimiento.

Si el sistema logístico del futuro apuntara a la conectividad de la información y a la optimización del tiempo y los recursos, las empresas las deberán incluir en sus planes estratégicos como uno de sus pilares para el plan de desarrollo en los próximos cinco años. La logística 4.0 será la base de grandes transformaciones a nivel empresarial en la pospandemia.

## Conclusiones

El mundo está en una situación muy complicada que obliga a todos los estamentos de la sociedad en repensar desde sus modelos económicos, hasta la estructura de sus instituciones, la logística apoyada en tecnologías 4.0 puede ser el detonante para recuperar la productividad de las empresas y generar confianza en los inversionistas.

En la pandemia se ha visto la brecha digital que existe en Colombia y en América Latina, donde gran cantidad de hogares y personas no cuentan con la tecnología adecuada para cumplir con sus tareas diarias en sitios diferentes a su lugar de trabajo, entonces la estrategia para conectar hogares y empresas a las cadenas de abastecimiento quizás se convierta en uno de los mayores retos a trabajar en esta nueva etapa.

## Referencias

- Andsoft Software Gestión Transporte TMS y Portales Blockchain, eCMR, y TrackAPP Alone. (2017). #Logística 4.0: El TMS de #Transporte y Logística acelera cualquier proceso de transformación #digital. Recuperado de <https://softwaregestiontransportetms.com/2017/02/06/logistica-4-0-el-tms-de-transporte-y-logistica-acelera-cualquier-proceso-de-transformacion-digital/>
- Bonilla, K., Villamil, W., Rabaan, A. y Rodríguez, A. (2020). Una nueva zoonosis viral de preocupación global: COVID-19, enfermedad por coronavirus 2019. *Iatreia*, 33(2), 107-110.
- Garay, R. (2020). La continuidad del negocio ante la situación del COVID-19. *Revista NEO, Líderes del marketing y publicidad*. Recuperado de <https://www.revistaneo.com/articles/2020/03/26/la-continuidad-del-negocio-ante-la-situacion-del-covid-19>
- Huertos, E. (2019). Logística 4.0: importancia en el proceso logístico de distribución de última milla (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rozo, F. (2020). Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0. *Revista UIS Ingenierías*, 19(2), 177-192.
- Pérez, J. (2019). Impacto de las tecnologías disruptivas en la percepción remota: big data, internet de las cosas e inteligencia artificial. *Revista UD y la Geomática*, (14).
- Riquelme, B. (2018). La Logística 4.0. *Revista de Marina*, (964), 39-44.

## Capítulo 14

# Capacitación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones de salud. Medellín, Colombia<sup>1</sup>

Gladys Irene Arboleda Posada<sup>2</sup> y Jairo León Cardona Jiménez<sup>3</sup>

### Resumen

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) han tomado importancia para el logro de las metas de desarrollo económico y social en todo tipo de instituciones, mejorando la calidad de vida y el bienestar de las personas, y en los servicios de salud procura la reducción de la brecha de los desequilibrios y desigualdades. Es un estudio de corte transversal. La ejecución se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia. La población fue el personal que laboraba en las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) de alta y mediana Complejidad. El total de la muestra fue de 224 empleados. Las TIC más utilizadas en orden descendente fueron correos electrónicos, video beam y videoconferencias; además se observó que en su mayoría han recibido capacitación en el manejo de herramientas, con mayor énfasis en las instituciones del sector público (diferencias significativas,  $p=0,023$ ) y en las de alta complejidad. El avance tecnológico y la globalización están en permanente evolución, factor diferenciador en los contextos actuales, razón para que todos los actores: Estado, instituciones, universidad, tengan un papel protagónico y decido en la formación y capacitación, incorporando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) hacia una adecuada gestión del conocimiento.

1 Artículo de investigación como producto del proyecto *Gestión del conocimiento en instituciones de salud de mediana y alta complejidad-Medellín Colombia*. Grupo de Investigación Gestión y Políticas de Salud. Facultad Nacional de Salud Pública Universidad de Antioquia.

2 Contadora pública, especialista en Contraloría, magíster en Desarrollo Humano, doctora en Administración, docente investigadora, Corporación Universitaria Americana y Facultad Nacional de Salud Pública, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo: giarboleda@americana.edu.co y gladys.arboleda@udea.edu.co

3 Magíster en Epidemiología. Docente investigador, integrante del Grupo de Investigación en Salud del Adulto Mayor, Gisam, de la Corporación Universitaria Remington. Docente de cátedra de la Universidad de Antioquia. Correo: jairo.cardona@uniremington.edu.co

**Palabras clave:** capacitación de recursos humanos en salud, desarrollo tecnológico, tecnología de la información, informática en salud pública, redes de comunicación de computadores.

## Introducción

En las instituciones de salud se precisa una permanente capacitación, dada la constante rotación del personal, la incorporación de nuevas tecnologías y el desconocimiento de algunos de ellos en el manejo de estas, tanto por parte del personal asistencial como administrativo (Franco, Jaramillo, Barreneche, 2015; Segura Vera, 2015).

Toda institución debe elaborar un plan de capacitación donde el personal tenga información acerca de la nueva tecnología o de la tecnología ya existente. Además, se debe garantizar que este personal asista a la capacitación y adquiera el conocimiento necesario para evitar fallas, tanto en el área asistencial, evitando errores en los diagnósticos, que pueden ocasionar riesgos para la vida del paciente y en área administrativa errores en los diferentes procesos (Franco *et al.*, 2015).

El acceso y uso de las TIC viene extendiéndose progresivamente, especialmente se demuestra un interés generalizado hacia los medios virtuales; percibiendo una tendencia mayor de los más jóvenes. Es acertado incluir el uso de las tecnologías a nivel institucional para simplificar procesos asistenciales y administrativos, lo que permite una optimización del tiempo del personal que redundará en la adquisición de nuevos conocimientos (Vásquez, Ticse, Alfaro y Guerra, 2015).

Valenzuela, Camacho, Argüello, Cendales y Fajardo (2009) afirman que, a pesar de la limitada infraestructura tecnológica, que incluye bajos índices de conectividad, el acceso es general y el impacto parece considerable; el sector ha ido concentrando progresivamente las TIC, tanto en la educación, como en la prestación de los servicios de salud. El frecuente uso de las TIC en Colombia debe llevar a un sistema de salud con sólida comunicación con los usuarios y pacientes, mejorando la relación entre las partes. También, propone para las instituciones de salud una mayor inversión en estas tecnologías, lo que permitirá mejorar la atención y la calidad de los servicios ofrecidos; además,

favorece iniciativas de investigación en tecnologías aplicadas en salud en Colombia.

Sin embargo, aunque las TIC son esenciales para una efectiva gestión del conocimiento, no es posible lograr el éxito basándose solamente en estas, es necesario que las personas estén preparadas en la solución de problemas, en especial, las instituciones de salud, logrando satisfacer las necesidades de la población y la excelencia en los servicios que ofrecen, es decir, “La estrategia consiste en movilizar, con el soporte de las TIC, las potencialidades creativas de los trabajadores de la salud para buscar soluciones a los problemas complejos que enfrentan diariamente” (Llanusa, Pérez, Hernández, Mir y Piñero, 2005).

En el estudio realizado por Vásquez-Silva *et al.* (2015) se encontró correlación positiva entre el género y el uso de las computadoras, especialmente en el masculino con un 74 %; además de un mejor dominio de las redes sociales y en el grupo de menor edad. En relación con la preferencia en la búsqueda de información, el 27 % expresó hacer uso de la videoconferencia como medio de consulta.

Algunos estudios reportan la necesidad de capacitación en el manejo de las TIC del personal de salud (Fernández y Oviedo, 2014) debido a que la principal limitación percibida es la escasa o nula capacitación del personal en dichas tecnologías.

Hernández (2014), en un proyecto que evalúa el uso de las TIC para la educación e información en salud desde la opinión de los profesionales y usuarios de los programas de bienestar universitario en dos instituciones colombianas, encontró diferencias entre los profesionales y usuarios de bienestar universitario; los primeros utilizan preferentemente el celular y el internet (para correo electrónico), mencionando algunos el teléfono fijo y el video. En cambio, los usuarios más jóvenes usan celulares, tablets, videojuegos, redes sociales, el correo electrónico, Skype y los buscadores como Google.

França, Luiz de Souza, Fernandes, Euzeli da Silva (2011) puntualizan que son muchos los beneficios de la utilización de las TIC, entre ellos priorizan: la contribución a la decisión y el intercambio electrónico de los datos entre sectores e instituciones. Resaltan que, a diferencia de lo que se concibe, la uti-

lización de estas tecnologías es mucho más segura y es mucho más confiable que los archivos físicos.

En el campo de la salud, con la incursión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se hace necesario el desarrollo de nuevas competencias en el uso de las TIC por parte del personal de los servicios de salud, quienes están en permanente interacción médico-paciente. Con la utilización de las TIC, especialmente internet, se pueden mejorar los procesos de comunicación brindándoles información oportuna sobre la prevención de enfermedades, la promoción de la salud, así como sobre el tratamiento (Choque Larrauri, 2011). Este autor describe las 5 competencias que debe desarrollar el personal de salud en el manejo de las TIC: uso eficiente de las TIC, acceso a la información y la comunicación, gestión de la información y el conocimiento, generación del conocimiento y difusión del conocimiento.

En el uso actual de internet, sector salud, se aprecia que existen múltiples aplicaciones cotidianas y otras de innovación que han transformado los procesos diagnósticos, terapéuticos, así como de vigilancia y gestión en salud (Jardines Méndez, 2005).

La telemedicina en general, así como la teleconsulta, la educación en línea, la televigilancia, la biblioteca virtual, entre otras, se encuentran entre las aplicaciones innovadoras sustentadas sobre tecnología web en el sistema de redes integradas en salud. Cerca del 30 % de la información y los servicios que brinda internet se relacionan con la medicina. El sector salud cuenta con gran potencial de utilización en un futuro inmediato de este gran aporte del avance tecnológico que, con su vertiginoso crecimiento, se ubica muy por delante de las potenciales aplicaciones, uso y servicios que pueden desarrollarse. Sin embargo, en la última década se ha establecido un consenso de que los cinco aspectos que definirán la salud en la sociedad de la información serán: “La medicina preventiva tendrá prioridad sobre la curativa, los servicios se centrarán en promover la salud y no en la curación de la enfermedad, el centro de salud será la prioridad y no el hospital, las acciones diagnósticas y terapéuticas a distancia ocuparán un lugar cada vez más importante en relación con los cuidados presenciales y el uso de las TIC se impondrá sobre la atención médica tradicional” (Jardines Méndez, 2005). Este trabajo tuvo por objetivo identificar el acceso a capacitación y al uso de las Tecnologías de la Informa-

ción y la Comunicación (TIC) en las instituciones del sector salud en la ciudad de Medellín.

## Desarrollo

Este es un estudio de corte transversal. La ejecución se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas en las instituciones públicas y privadas en el Valle de Aburrá, Colombia. La población fue el personal que laboraba en las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) de alta y mediana complejidad en el Valle de Aburrá en el año 2011, estas IPS fueron 374, de las cuales 52 de complejidad alta y 322 de complejidad media. El total de la muestra fue de 224 empleados. En el análisis de las variables: tipo de entidad, nivel de atención, información sociodemográfica, formación académica y laboral del encuestado, se calcularon porcentajes y pruebas Chi cuadrado en tablas de contingencia para determinar relación entre las variables. En todos los casos, se consideró como significativo cualquier valor-p menor de 0,05.

El instrumento fue aplicado por el investigador principal y dos estudiantes de último semestre del programa de Administración en Salud, previamente capacitados, con comprensión de la terminología empleada y habilitados para explicar las dudas de los encuestados. El instrumento se aplicó de manera individual y personal.

El contenido de las preguntas fue desarrollado a partir de varios trabajos realizados acerca de temáticas relacionadas: Arboleda (2012), Molina et al. (2014), Arboleda y Cardona (2015). Con el fin de verificar la eficacia de la encuesta se realizó la prueba piloto en una IPS de alta complejidad, que corroboró su validez.

El tipo de preguntas fue cerrado y categórico:

La institución utiliza las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como: correos electrónicos, videoconferencias, video beam, bibliotecas virtuales, programas de televisión, blogs. Otras herramientas ¿Cuáles?

En la institución puede accederse a redes informáticas, tales como: internet, intranet, extranet. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para el manejo de las herramientas informáticas? Todas las opciones con: sí, no, no sabe.

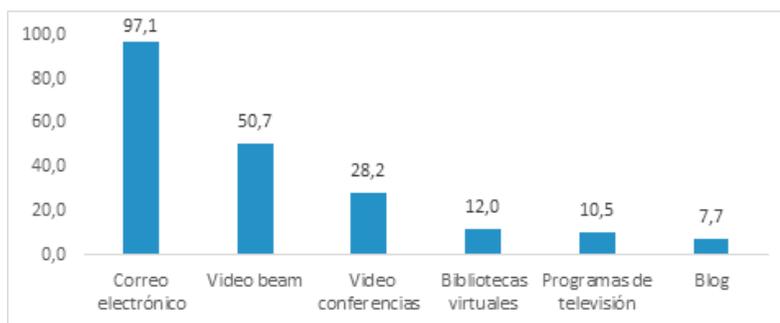
A continuación, se presentan los principales resultados en cuanto al uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las instituciones de salud de mediana y alta complejidad del Valle de Aburrá.

**Tabla 35.** Uso de redes informáticas en la institución

Redes informáticas(a)	Respuestas	
	N	%
Internet	200	59,2
Intranet	101	29,9
Extranet	37	10,9
Total	338	100,0

**Fuente:** elaboración propia a agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

En términos generales a internet podían acceder dentro de la institución cerca del 59 % de los encuestados, a intranet, el 30 % y a extranet el 11 %.



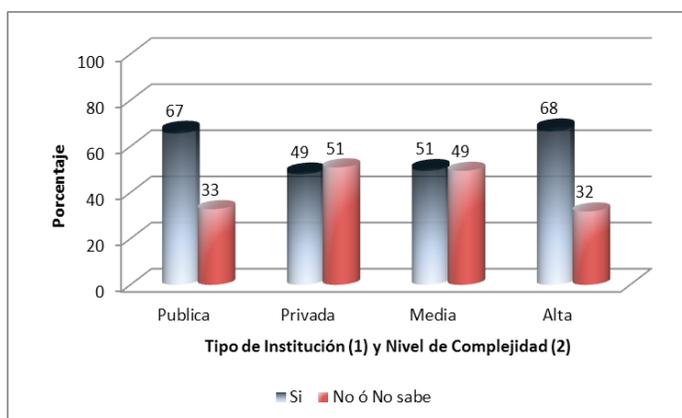
**Figura 44.** Distribución porcentual del uso de las TIC en las instituciones de salud. Medellín, Colombia

**Fuente:** elaboración propia.

En la figura se muestra el uso de las TIC más frecuente en las instituciones de salud. Respecto a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el 97,1 % de los encuestados afirmó que hacía uso del correo electrónico, seguido del video beam (50,7 %), los menos utilizados son los blogs, los programas de televisión y las bibliotecas virtuales, en ese orden. Las instituciones hacían

uso, en menor medida, de otras herramientas como: programa radial, página web, redes sociales, software, solución-workmawager, Facebook, red de audio y correo interno.

Se reportó recibir más capacitación para el manejo de las herramientas informáticas en las instituciones públicas, siendo significativamente mayor que en las privadas ( $p=0,023$ ); sin embargo, fue mayor en las instituciones de alta complejidad, en comparación con las de mediana, sin alcanzar diferencias significativas, pero al borde line ( $p=0,053$ ) (figura 45).



(1)  $X^2=5,169$ ,  $gl=1$ ,  $p=0,023$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son dependientes. (2)  $X^2=3,741$ ,  $gl=1$ ,  $p=0,053$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son independientes

**Figura 45.** Tipo de institución (1) y nivel de complejidad (2)

**Tabla 36.** Capacitación en el manejo de herramientas informáticas según tipo de cargo

Capacitación en el manejo de herramientas informáticas	Tipo de cargo					
	Asistencial		Administrativo		Total	
	n	%	n	%	N	%
Sí	74	51,7	47	58,8	121	54,3
No o no sabe	69	48,3	33	41,3	102	45,7
Total	143	100,0	80	100,0	223	100,0

$X^2=0,751$ ,  $gl=1$ ,  $p=0,386$ , 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son independientes.

**Fuente:** elaboración propia

El 54,3 % de los encuestados manifestaron haber recibido capacitación en el manejo de herramientas informáticas y no se encontraron diferencias amplias en cuanto al tipo de cargo, sin embargo, con respecto a la complejidad y al tipo de cargo, no hubo diferencias en cuanto a la capacitación (tabla 36).

**Tabla 37.** Capacitación de herramientas informáticas según software integradores de información

Capacitación de herramientas informáticas	Software integradores de información					
	Sí		No o no sabe		Total	
	n	%	n	%	n	%
Sí	104	64,2	17	27,4	121	54,3
No o no sabe	58	35,8	45	72,6	103	45,7
<b>Total</b>	162	100,0	62	100,0	224	100,0

$X^2=22,960$ ,  $gl=1$ ,  $p=0,000$ , 0 casillas (0,0%)  
 tienen una frecuencia esperada inferior a 5, son dependientes.

**Fuente:** elaboración propia.

El 64,2 % de los empleados que expresan que los *software* son integradores de la información son quienes a su vez recibieron capacitación; de los que afirmaron que los *software* no son integradores el 72,6 % no recibieron capacitación, siendo estas diferencias significativas ( $p=0,000$ ).

Las TIC más utilizadas más utilizadas por el personal de la salud de acuerdo con los resultados de la presente investigación fueron en orden descendente: correos electrónicos, video beam y videoconferencias; además se observó que en su mayoría han recibido capacitación en el manejo de herramientas, con mayor énfasis en las instituciones del sector público (diferencias significativas,  $p=0,023$ ) y en las de alta complejidad.

En el estudio realizado por Vásquez *et al.* (2015), se encontró que el 86 % hace uso de las bibliotecas virtuales (Pubmed) y otras redes sociales, como medio de intercambio de datos relacionados con la salud. El 50 % en cursos *on line*, el 27 % en videoconferencias, el 55 % participó en blog médicos, como medio de consulta. Además, refirió que el uso y acceso a las TIC es frecuente en el personal de la salud. El presente estudio mostró que su utilización fue menor comparado con los resultados anteriores: el acceso a las bibliotecas vir-

tuales con un 12,0 %, videoconferencias en 28,2 %, blog médicos 7,7 %, no se encontraron datos comparativos con correos electrónicos que representó un 97 %, video beam 50,7 % y programas de televisión 10,5 %. Se debe tener en cuenta que en el estudio de Vásquez *et al.* (2015), solamente participó personal médico de diferentes especialidades y en el presente trabajo participó personal médico de varias especialidades y de otros profesionales de la salud; además de personal administrativo de diferentes niveles.

En el trabajo de Hernández Sánchez (2014), en dos servicios de salud reportó que el servicio de internet es utilizado por el 77,0 % y la intranet por 69,2 %, seguido de la televisión institucional, en el presente trabajo se encontró que el uso de internet podía acceder el 59,2 % de los encuestados, y al intranet el 30 % y al extranet 11 %, además, cabe mencionar el uso de la televisión dentro de la institución, en el estudio de Hernández 61,5 % y una notable diferencia con este estudio donde solo se reportó el 10,5 %. Se debe considerar que en los estudios de Hernández participan tanto el personal de la salud como los usuarios, y en el presente estudio solo se dio participación al personal de la salud, tanto asistencial como administrativo.

Según Fernández y Oviedo (2010) “la incorporación de las TIC en salud ha tenido un relativo rezago respecto de lo sucedido en otros sectores como educación y gobierno”; esta incorporación solo se impulsó a mediados de la década del 2000.

En la actualidad, con estas nuevas dinámicas se observa cómo los profesionales acceden con mayor facilidad a una gran oferta de información, mediada por las TIC que han contribuido a la superación de barreras de acceso a la información, potencializando las oportunidades tanto laborales como académicas de los profesionales de salud (Aguiza *et al.*, 2018).

En el trabajo desarrollado por Zapata (2013), resalta la importancia de las mejoras en información y comunicación dentro de los sistemas de salud por varias razones, como la calidad en la prestación de servicios médicos en la medida en que se disponga de mayor información. Por ejemplo: “una historia clínica individual con acceso en línea para pacientes y médicos facilita la atención y el seguimiento de los pacientes”, también previene errores por falta de información y el alto número de muertes provocadas por fallas en la toma de decisiones sobre el procedimiento a realizar o la medicina a recetar.

Las TIC, además, permiten mejorar la atención a las poblaciones de menores recursos por medio de teleconsultas, que llevan la atención a lugares de difícil acceso. Igualmente, afirma que las mejoras por las TIC reducen los costos de procedimientos administrativos, aunque parecen no tener un gran efecto en los costos generales en salud y concluye que una mejor información asegura un mejoramiento en la calidad y oportunidad de los servicios prestados, pero es posible que aumente la demanda por estos servicios.

## Conclusiones

El avance tecnológico y la globalización han hecho que haya un acceso decidido e intensivo hacia el conocimiento existente, que está en una permanente evolución, lo que se convierte en un factor diferenciador en los contextos actuales, razón para que todos los actores: Estado, instituciones, universidad, tengan un papel protagónico y decidido en la formación y capacitación, incorporando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) hacia una adecuada gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento en forma adecuada requiere hacer uso de herramientas tecnológicas y didácticas que permitan guiar las acciones hacia un mejoramiento continuo, direccionando a todos los funcionarios hacia el mismo objetivo.

La capacitación y el entrenamiento son fundamentales para mejorar las habilidades de los usuarios con la tecnología, favoreciendo así la percepción de su utilidad y facilidad para integrarse en el manejo de los diferentes sistemas. Las limitaciones en el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden llevar a la no utilización de las mismas, lo que implica restricciones en la incorporación de las TIC al servicio de la institución (Santos y Marín, 2018).

En las instituciones de salud es necesario que la capacitación se establezca como un programa que requiere una revisión y actualización periódica debido a la constante rotación de personal, el ingreso de nuevas tecnologías; además es importante destacar que para el personal asistencial la capacitación en el uso de dispositivos médicos y telemedicina es fundamental para garantizar que el personal cumpla con los requisitos de acuerdo con la normatividad del

sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud (Franco *et al.*, 2015), impactando positivamente uno de los principales objetivos de la implementación de las TIC en el sector salud, que radica en la mejora al acceso a los servicios de salud, la calidad y oportunidad de la atención; por ende, garantiza la eficiencia en la gestión de las redes de salud, así como el logro de mejoras en la disponibilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones (Aguaiza, Santos, y García, 2018).

## Referencias

- Aguaiza, D., Santos, M., y García, M. (2018). El rol de las TIC en la reducción de la brecha para el acceso a la salud. *Rehuso*, 3(2), 57-66. Recuperado de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1375/1252>).
- Arboleda, G. I. (2012). Ingreso y capacitación del personal vinculado a instituciones del tercer nivel de atención en salud. Medellín, Colombia. *Rev. Gerenc. Polit. Salud.* 11(13), 4-51. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v11n23/v11n23a09.pdf>
- Arboleda G. I. y Cardona, J. L. (2015). La investigación en instituciones de salud de mediana y alta complejidad del Valle de Aburrá, 2011. *Rev. Gerenc. Polit. Salud.* 14(28), 97-108. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps18-28.liis>
- Choque Larrauri, R. (2011). Las nuevas competencias TIC en el personal de los servicios de salud. *Revista de Comunicación y Salud*,1(2), 47-60.
- Hernández Sánchez J. (2014). Uso e integración de las TIC en dos servicios de salud de Bienestar Universitario. *Hacia promoc. Salud*, 19(1), 99-113.
- Fernández, A. y Oviedo, E. (2010). Tecnologías de la información y la comunicación en el sector salud: oportunidades y desafíos para reducir inequidades en América Latina y el Caribe. CEPAL.
- França, L., Luiz de Souza, B., Fernandes, J. y Euzeli da Silva, B. (2011). Sistema de informação em saúde: concepções e perspectivas dos enfermeiros sobre

o prontuário eletrônico do paciente. Rev. Enf. Ref. (5), 113-119. <http://dx.doi.org/10.12707/RIII1146>.

Franco, G., Jaramillo D., y Barreneche, J. (2015). Modelo de capacitación de tecnología biomédica para clínicas y hospitales de tercer nivel, enfocado en personal asistencial. Revista Ingeniería Biomédica, 18(9), 139-144. DOI: <http://dx.doi.org/10.14508/rbme.2015.9.18.139-144>

Jardines Méndez, J. B. (2005). Teleducación y telesalud en Cuba: mucho más que desarrollo tecnológico. Acimed, 13(4). Recuperado de: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_4\\_05/aci07405.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_4_05/aci07405.htm)

Llanusa, L., Pérez, N. R., Hernández, M. C., Mir, R. C., y Piñero, J. P. (2005). Las tecnologías de información y comunicación y la gestión del conocimiento en el sector salud\*. Rev Cubana Salud Pública, 31(3), 223-232.

Molina, G., Oquendo, T., Rodríguez, S., Montoya, N. C., Lagos Campos, N., Almanza, R. et al. (2016). Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. Rev. Gerenc. Polít. Salud, 15(30), 108-125. Recuperado <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.gtsp>

Santos, M. y Marin, H. (2018). Análise do uso de um sistema informatizado por gestores hospitalares. Acta Paulista de Enfermagem, 31(1), 1-6. <https://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201800002>

Segura Vera, M. (2015). Atención primaria en salud y TIC: una mirada desde la perspectiva de Haberlas. Salus, 19(Supl. Supl), 5-10. Recuperado de 2018, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-71382015000400002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382015000400002)

Valenzuela, J. I., Camacho, J. C., Argüello, A., Cendales, J. G. y Fajardo, R. (2009). Percepciones de los trabajadores del sector salud frente a Internet y las tecnologías móviles en Colombia. Rev Panam Salud Publica, 25(4), pp 367-74.

Vásquez-Silva, L., Tisce, R., Alfaro-Carballido, L., y Guerra-Castañón, F. (2015). Acceso, uso y preferencias de las tecnologías de información y

comunicación por médicos de un hospital general del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 32(2), 289-293. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342015000200012&lng=es&tyng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342015000200012&lng=es&tyng=es)

Zapata, J. G. (2013). Las reformas hospitalarias en los sistemas de salud en años recientes –un acercamiento al caso colombiano. Recuperado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/361>

## Capítulo 15

# Avance del proceso y grado de compromiso en la implementación de las NIIF para pymes, en las IPS de cuarto nivel en la ciudad de Montería

Alexander Bravo Yepes<sup>1</sup>, Merjoury Ballesteros Herrera<sup>2</sup>, María Mónica Torres Lance<sup>3</sup>, Jhenys Paola Becerra Ossa<sup>4</sup>, María José Yepes Benítez<sup>5</sup>, Álex Júnior Madera Soto<sup>6</sup>

### Resumen

La presente investigación es de corte cuantitativo-descriptivo. Se refiere al estado actual del proceso de implementación de las NIIF para pymes, en las IPS de cuarto nivel de complejidad en la ciudad de Montería, donde se pretende evaluar el grado de conocimiento por parte de los directivos y funcionarios de las mismas, el nivel de implementación de estas normas como requerimiento estatal administrativo y financiero, como fuerza de ley a nivel nacional e internacional, en medio del entorno financiero y su influencia en los aspectos administrativos, contables y financieros, de formación en los profesionales del entorno económico en el cual se desenvuelven, tendientes a enriquecer los crecimientos social, financiero y político y cultural de la ciudad. El diseño de la investigación incluye una población finita representada por el número

1 Contador público, MBA en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas Empresariales, doctorando en Gerencia y Política Educativa. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: ayepes@americana.edu.co

2 Ingeniera agroindustrial, administradora de empresas, especialista en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios, magíster en Dirección Estratégica, especialidad gerencia, máster en curso en Dirección y Administración de Empresas. Docente investigadora de la Corporación Universitaria Americana sede Montería. Correo: mherrera@americana.edu.co

3 Contadora pública, especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría, magíster en Dirección y Asesoramiento Financiero, docente y coordinadora de programas Administración y Contaduría Pública, Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: mtorresl@coruniamericana.edu.co

4 Ingeniera de alimentos, magíster en Pedagogía e Investigación en el aula. Vicerrectora de investigación de la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: investigacionmon@coruniamericana.edu.co

5 Técnico profesional en Procesos Contables, Tecnología en gestión contable. Estudiante de séptimo semestre de Contaduría Pública en la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: yepesmaria33@americana.edu.co

6 Tecnólogo en Gestión Documental, Técnico profesional en procesos empresariales. Estudiante de sexto semestre de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Americana sede Montería. Correo: maderalex08@americana.edu.co

de IPS de cuarto nivel de complejidad existentes en la ciudad, que debido a este proceso de adopción, adaptación, convergencia e implementación, se han encontrado en la necesidad que impartir estos nuevos conocimientos en NIIF, aporte de gran importancia para determinar el grado de contextualización de estas frente a esta investigación, y de qué manera se están involucrando con el crecimiento económico de la ciudad, frente a esta exigencia de carácter internacional. La técnica de recolección de información es la observación directa, y la encuesta; como instrumento se utilizará una guía de observación y un cuestionario con preguntas cerradas.

**Palabras clave:** pymes, IPS, NIIF, implementación, diagnóstico.

## Introducción

El interés por el creciente desarrollo económico de un país trae consigo nuevas exigencias normativas, exigencias que generan cambios en las estructuras administrativas, contables y financieras de las pymes. Las instituciones prestadoras de servicios en salud (IPS) hacen parte de una de los sectores más grandes de nuestro país, el sector salud, y quizás uno de los más atractivos a la hora de generar inversión, pese a los grandes descalabros financieros que le han afectado, su servicio es una necesidad básica de una población y con garantías constitucionales para todos los ciudadanos de una nación, por lo cual, pese a sus desajustes financieros, nunca podrá desaparecer, siempre estará tendiente a cambios y nuevas reformas que garanticen dicho servicio.

Se busca fomentar la formación normativa (NIIF) para pyme en este sector económico que se ha venido llevando a cabo por más de 10 años, como un proceso de cumplimiento y garantías de las normas estatales, y los manuales de políticas contables servirán de derrotero para garantizar la transparencia de la información financiera. Por lo cual se hace necesario tener una evaluación que permita medir cuál ha sido el progreso y avance obtenido en todo este proceso de implementación de NIIF para pyme en este sector productivo, su cumplimiento en la prestación de un servicio en salud con calidad humana y que propenda a la sostenibilidad financiera y transparencia en el actuar de sus directivos y en la información que se revela a los mismos y terceros interesados.

## Literatura

Las Normas Internacionales de Información Financiera permiten que la información de los estados financieros sea comparable y transparente, lo que ayuda a los inversores y participantes de los diferentes mercados de todo el mundo a tomar sus decisiones acertadas sobre el rumbo de las empresas; Ramírez (2016) asegura “a pesar de su minimización y simplificación, las NIIF continúan siendo de alta complejidad debido en gran parte a que su objetivo es brindar seguridad a inversores extranjeros mediante un profundo y abierto conocimiento financiero” (p. 13). En algunos casos se afirma que el proceso mejora la calidad de la información, disminuye los errores de proyección, genera tendencias sobre los efectos financieros y satisface los objetivos para la toma de decisión del inversor.

Cabe resaltar que estas normas han sido diseñadas para dotar a los estados financieros de propósito general, así son aplicadas en todas las entidades con ánimo de lucro. Esta información financiera tiene el objetivo de satisfacer las necesidades del público en general (usuarios, accionistas, empleados entre otros), para los fines que estos los soliciten, bajo un lenguaje universal de dicha información, veraz y comprensible. Este proceso involucra un incremento en costos administrativos en los que las pymes deben estar dispuestas a incurrir para una adopción exitosa.

Existen diversos estudios sobre las pymes, esta variable es de mucho significado e impacto en la economía de nuestro país, según estudios estas empresas aportan un porcentaje muy representativo, tanto que generan los dos tercios del empleo nacional; considerando su gran aporte, el Estado debe propiciar la creación de estrategias por parte de la institucionalidad que rodea al sector productivo y de los empresarios e inversionistas colombianos en busca del sostenimiento. Perilla (2015) explica “que lo primero que debe hacer Colombia y su gobierno es solidificar su economía, un país que no tenga una economía fuerte, generalmente se ve vulnerable a los cambios e imposición internacional” (p. 20). Es decir, se deben crear estrategias empresariales sólidas encaminadas a la consolidación de los mercados que muestren una mayor competitividad tanto nacional como internacionalmente.

Por otro lado, en lo que tiene que ver con los resultados de la implementación de NIIF para pyme, se han encontrado significativos resultados de este proceso, en algunos aspectos de cuentas de los estados financieros. Posso y Reina (2017) refieren en su investigación el rubro de cuentas por cobrar de la IPS cómo objeto de estudio; se pudieron evidenciar hallazgos representativos como fue el contraste de la contabilidad de los rubros de cuenta por cobrar antes y después de la implementación de las NIIF, como los procesos de aplicación del deterioro de cartera por edades, los saldos de las cuentas de clientes afectados con el ajuste contable del deterioro, resultado de la aplicación de las políticas contables sobre deterioro. Además, los beneficios de acogerse al nuevo marco normativo de las NIIF destacan la importancia de dicha norma para los sistemas de información contable de las empresas a nivel mundial.

Es importante este proceso porque permitirá que se cambien formas de trabajar la contabilidad y de estandarizar la manera en que se presenta esta información para que sea entendible en todas las latitudes. Se ha hablado de armonizar, converger y adoptar las NIIF, sin embargo, es más benéfica la adopción porque así las empresas tendrán oportunidad de trabajar en conjunto con el Estado y otras entidades (Ceballos y Ospina, 2016, p. 8).

Esto se refiere a la comparabilidad de la información en los ámbitos nacional e internacional, permitiendo así una dinámica e interacción de los mercados. Se resaltan beneficios también asociados a todos aquellos aportes que hace la adopción de los estándares internacionales, este concepto está asociado igualmente a las ventajas que se desprenden de la implementación de las NIIF en la organización. Tamayo (2017) afirma “en el contexto de calidad y comparabilidad la organización puede destacar el uso de las buenas prácticas como parte del fortalecimiento de su identidad corporativa utilizando transparencia en el manejo contable mediante el uso de las NIIF para la credibilidad (p. 21). Cada uno de estos estudios previos aporta un lineamiento importante como guía para el presente estudio, y poder alcanzar los objetivos trazados en esta investigación, en pro de un aporte científico a la academia y la sociedad monteriana.

## Bases teóricas y conceptuales

### Pymes

La definición de pymes en Latinoamérica es muy amplia, pero lo más cercano a esta es aquella que hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se han convertido en pieza importante para el crecimiento y desarrollo de la economía de los países, siendo aportadoras del Producto Interno Bruto del mismo; convirtiéndose en pioneras de la exportación de bienes y servicios en todo este proceso de apertura económica, producto de este mundo globalizado, avante de tecnología y gran proyección industrial.

Hay que mencionar, además, que en nuestro país el sector empresarial mueve su economía a través de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que son parte importante que impulsa el desarrollo económico de la Nación. La Ley 590, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, Decreto Nacional 2473 (2000) en su artículo 1°. Objeto de la ley define:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos (p.1).

A través de la historia sabemos que las empresas se remontan a la época en la cual el hombre empezó a realizar actividades comerciales; cuando empieza a darle valor a sus bienes y derechos comerciales, y al intercambio de estos, en el contexto en el cual se desenvolvían. Así, el desarrollo empresarial en América Latina empieza a surgir en los años cincuenta y sesenta, y se convierte en epicentro este auge empresarial en Colombia a raíz de la famosa globalización a principios de la década de los años 90, gracias a que sus gobernantes ven en este gran fenómeno una puerta de crecimiento de las economías nacionales y catapultarlas a un nivel internacional, y viendo en este una estrategia de disminución del desempleo (Santana y Urrea, 2014). Habría que decir también que las pymes contribuyen al país en su desarrollo y progreso, las cuales empezaron más como un tipo de economía de tipo familiar, que se caracter-

izaban porque solo les preocupaba la supervivencia de la familia frente a la situación de desempleo que se encontraba en la época.

Dentro de estas organizaciones, y en general en todas las empresas incluyendo la vida misma del hombre, se consideran y aplican ciertos aspectos muy importantes que resultan vitales para un adecuado funcionamiento y desempeño; entre estos aspectos se encuentra el control, cuya aplicación en el desarrollo y la evolución de las empresas ha sido decisivo. Por otro lado, muchos empresarios sostienen que la economía del siglo XXI se encuentra regida por el conocimiento, la tecnología y la creciente globalización de los mercados, enfocados a las diferentes problemáticas socioeconómicas que se encuentran inmersas en estas, lo que conlleva a la búsqueda racional de la generación de empresas, como una salida a múltiples situaciones de crecimiento de la producción bruta del Estado.

En Latinoamérica las pymes se han convertido en un referente de competitividad y sostenimiento económico social, de impulsar las ideas y el pensamiento innovador del hombre, es el primer paso para los cambios de una economía estatal, una economía cambiante debido a los distintos retos internacionales que el resto del mundo impone, haciendo de este sector empresarial una herramienta valiosa frente a los cambios significativos de la economía emergente. así, estudios recientes han demostrado que en América Latina el 99 % de las empresas en su gran mayoría son de propiedad familiar, y basados en esta teoría, estas son clasificadas como micro, pequeñas o medianas (pymes), se estima que el 94 % de ellas son microempresas, y se argumenta que su contribución al PIB es muy moderada, pero son una de las más potentes fuentes de empleo para muchas personas, incentivando el formalismo empresarial y el crecimiento económico de las naciones (Díaz, 2015). Además, el papel de las pymes en la actualidad se centra en potenciar el desarrollo socioeconómico de los países, logrando incrementar su fuerza productiva y convirtiéndose en el epicentro de políticas gubernamentales que, en los planes de desarrollo nacionales, buscan siempre generar incentivos para estas, y lograr su estabilidad y permanencia en la economía estatal.

Montería se ha convertido en una ciudad pujante y de crecimiento constante, sostenible y con gran proyección social ante el mundo, su vertiginoso crecimiento en infraestructura le da a la ciudad el estatus de capital que le cor-

responde, lo que se convierte en un atractivo socioeconómico para residentes y extranjeros que ven en esta, una oportunidad de inversión a gran escala.

Por todo lo anterior, la infraestructura hospitalaria o del sector salud de la ciudad ha venido teniendo un gran aporte a este crecimiento de las pymes en nuestra economía, son muchas las instituciones prestadoras de servicios en salud (IPS), que han venido surgiendo en nuestra sociedad, debido al crecimiento poblacional, y a la necesidad latente de permitir el acceso a servicios de cuarto nivel de complejidad a la población monteriana, que antaño debía dirigirse a las grandes ciudades capitales (Bogotá y Medellín) para poder acceder a estos servicios en salud y tener una mejor calidad de vida. Tundidor (2015) afirma “Las pymes se injertan profundamente en la sociedad, desarrollan su ciclo vital dentro de ella y su influencia en su sostenimiento y prosperidad es determinante” (p. 11). Es decir, el progreso y desarrollo de las ciudades está muy ligado al crecimiento empresarial, ya que al existir este, genera un crecimiento en el resto de los demás aspectos de la economía, como el empleo, la formación de capital, los cambios tecnológicos y la innovación.

Con el pasar del tiempo las pymes han venido tomando gran importancia en la economía de las naciones, acompañadas del auge tecnológico aparecen las primeras relaciones comerciales que utilizaban estas herramientas y se fueron organizando estructuralmente, definiendo aspectos como su actividad económica, objetivos, etc. y se convirtieron en una fortaleza en las economías de muchos países. Schnarch (2013) refiere que estas forman parte importante y considerable dentro de la estructura económica de los Estados, y se ha llegado a evidenciar su participación en el renglón económico de los mismos. Por consiguiente, el crecimiento y posicionamiento de las pymes en Latinoamérica dejan ver los esfuerzos de las naciones por procurar el desarrollo socioeconómico y cultural de cada uno de estos. Es de resaltar, que, dentro de estas organizaciones, y en general en todas las empresas incluyendo las IPS en su condición de pymes se consideran y aplican ciertos aspectos muy importantes que resultan vitales para un adecuado funcionamiento y desempeño; entre estos aspectos se encuentran el control y vigilancia que ejercen los organismos estatales en pro de salvaguardar el patrimonio de las mismas y garantizar una muy buena atención a sus usuarios, quienes son al final los más beneficiados en esta cadena de crecimiento empresarial y la prestación del servicio. Por lo tanto, la vigilancia y control que ejerce la Superintendencia Nacional de Salud (Supersalud), permite articular la aplicación de las NIIF, con la recepción, re-

visión y verificación del cumplimiento de los estándares exigidos a este tipo de instituciones, en pro de garantizar el derecho a la salud de la población colombiana y el buen manejo de los recursos económicos entregados por el Estado en retribución a los servicios prestados.

Deseo subrayar que, un aporte muy importante en todo este proceso de implementación radica en la preparación y conocimiento previo de los administrativos de las IPS, y la solidez y efectividad de los procesos y procedimientos institucionales. Cruz (2013) considera “Los pequeños y medianos empresarios tienen un profundo conocimiento técnico y una gran aridez administrativa y financiera. Estos nacen de una ventaja competitiva personal basada en algún diferencial técnico nato” (p. 19). El control tanto administrativo como financiero se convierte en herramienta clave para alcanzar los objetivos empresariales, y aunque en otras épocas eran aspectos que no se encontraban por escrito, se trabajaban de manera empírica y se buscaba dar solución a problemas conforme se iban presentando, como lo es invirtiendo sin planificar, creando departamentos a medida que surgían las necesidades, entre otras cosas, con el pasar del tiempo resultó en la materialización de un ente formado en los niveles estructural, administrativo, financiero y legal, lo que hoy se conoce como pyme.

## IPS

En Colombia existen un gran número de IPS privadas y públicas o empresas sociales del Estado, quienes tienen la ardua tarea de prestar servicios en salud a toda la población colombiana, servicios que se deben brindar con calidad y calidez humana, que garanticen una atención oportuna y eficaz y eficiente, en los cuales primen la seguridad del paciente y control de la información. Marín y Lozada (2015) dicen “en este estudio se asumió que las IPS públicas de Colombia generan información que, por su naturaleza de entes regulados gubernamentalmente, deben formalizar y estandarizar sus procesos respondiendo a requerimientos del orden nacional” (p. 91). Al mismo tiempo las IPS se encuentran reguladas no solo por el Ministerio de Protección Social, sino por leyes que controlan la actividad empresarial, sin dejar de lado la de servicios en salud, dentro de las cuales podemos resaltar el proceso de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera para

pyme, que deberán aplicar las mencionadas empresas siempre que desarrollen actividades o presten servicios de salud de alta complejidad.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de la Salud (IPS) son entidades que cuentan con servicios de hospitalización, laboratorios, consultas médicas, entre otros servicios, que prestan directamente a los usuarios del sistema de salud. Es decir que las IPS hacen parte del engranaje de la estructura del sistema de salud, el cual está compuesto por el Estado, entidades aseguradoras como las EPS y las IPS. Por consiguiente, el Sistema General de Seguridad Social en Salud colombiano (SGSSS), creado mediante la Ley 100 de 1993, pretende regular el acceso a la salud del Estado colombiano, a través de lineamientos para el actuar y funcionamiento correcto de las EPS, IPS y demás entidades responsables de proporcionar un servicio de salud con calidad a la ciudadanía de la Nación. Merlano (2013) afirman “Reemplazó al Sistema Nacional de Salud que funcionaba desde 1975, creó el sistema de aseguramiento y estableció relaciones de mercado entre las aseguradoras denominadas “empresas promotoras de salud (EPS)” y las “instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS)” (p. 76). Estas instituciones son las responsables de garantizar el acceso de la población a los servicios de salud, pero no es suficiente con tener la habilitación de IPS para generar calidad de vida a la comunidad, se requieren instituciones con una excelente organización empresarial, fundamentadas en procesos y procedimientos que permitan el logro de los objetivos de la plataforma estratégica de la misma, que respalden el cumplimiento de los estándares de las Normas Internacionales de Información Financiera para pyme, y aseguren la aplicación y ejecución de las políticas establecidas. Como garante la salvaguarda del patrimonio del ente y el buen manejo de los recursos provenientes del Estado. El Ministerio de Salud (2009) afirma: “la denominación de Niveles de Complejidad y Niveles de Atención, viene siendo desarrollada desde antes de la Ley 100/93, con un antecedente inicial en la Ley 10 de 1990 y en el Decreto 1760 de 1990” (p. 89). Es por ello que esta investigación teniendo en cuenta la gran responsabilidad que tienen las empresas del sector salud de alta complejidad de la ciudad de Montería, pretende evidenciar el cumplimiento de estándares internacionales de información financiera para pymes.

## NIIF

Hablar de contabilidad es sumirse a ese mundo en el cual la información que recibe una empresa (documental o numérica) se traduce a un ciclo con-

table, ciclo que deja ver cómo mediante un sistema de entradas, procesos y salidas, se puede llegar a obtener una información final, mes a mes o año a año, como son los llamados estados financieros, los cuales se convierten para las instituciones en unos instrumentos de información veraz. Con el fin de dar a conocer al público interno y externo la situación económica y financiera del ente y los tipos de cambios que esta ha experimentado a lo largo de su desarrollo, en periodos y fechas determinadas. Carvalho (2010) explica que “los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y el rendimiento financiero de la entidad” (p. 2). Por tal motivo, se convierten en una información útil y veraz a la hora de toma de decisiones y de las partes interesadas, que necesitan satisfacer sus necesidades de información con estos y, por lo tanto, esta información consolidada se convierte en la esencia u objetivo de los estados financieros. Carvalho (2010) argumenta:

El objetivo de los estados financieros con propósito de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sean útiles a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas (p. 2).

En este mismo sentido, esta información financiera bajo NIIF para pyme se convierten en un instrumento de revisión, verificación y de cumplimiento por parte de la Superintendencia Nacional de Salud que, a través de estos, ejerce vigilancia y control del manejo de los recursos a cargo de las entidades de salud; y el monitoreo de los indicadores de salud, que permiten supervisar el cumplimiento de las políticas diseñadas para la prestación de los servicios en salud. Mantilla (2015) define:

El IFRS para PYME es el estándar internacional de información financiera para las pequeñas y medianas entidades. Fue emitido por la international Accounting Board (IASB) el 9 de julio de 2009 con el título International Financial Reporting Standard for Small and Medium – sized Entities [IFRS for SMEs]. Al español ha sido traducido oficialmente como norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades [NIIF para PYME] (p. 477).

Las NIIF para pyme están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito de información general, así como en otra información financiera, de todas las entidades con ánimo de lucro.

Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo, accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas (NIIF para Pyme, 2015, p. 11).

Por otro lado, en Colombia existe un reordenamiento normativo sobre la clasificación de las empresas según su tamaño, para las empresas objetos del presente estudio se aplicarán las NIIF para pyme ya que estas pertenecen al grupo 2, cabe resaltar que en Colombia en la mayor parte sector empresarial predominan las pymes, es por ello que la Ley 590 del 2000, por la cual se establecen disposiciones para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2 establece:

La micro, pequeña y mediana empresa, como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, responde a los siguientes parámetros:

**1. Mediana Empresa:**

- b. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- c. Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**4. Pequeña Empresa:**

- a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### 3. Microempresa:

- a. Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b. Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (p.3).

Teniendo en cuenta la normatividad antes mencionada, este estudio se centrará en las IPS de cuarto nivel de complejidad de la ciudad de Montería, las cuales pertenecen a las pymes y el grupo 2 según las NIIF, debido a que desde la entrada en vigencia de estas se ha producido una gran problemática con la implementación de dicha norma en empresas de diferentes sectores económicos en Colombia.

## Implementación

Dada la globalización que se presenta, se vuelve fundamental e indispensable la actualización e implementación de normas y procedimientos principalmente en las áreas financieras y contables, esto surge por la necesidad de tener una información transparente y actualizada de la actividad económica que ejecutan, para así poder tomar las mejores decisiones en la organización.

El principal obstáculo para el intercambio de información financiera entre países era la diferencia en normatividad, principios y prácticas contables, es por ello que las Normas Internacionales de Información Financiera están siendo adoptadas a nivel mundial para tener punto de comparación y evaluación financiera al tener la misma lectura para todos los participantes del mercado (Posso y Reina, 2017, p. 7).

La implementación de las NIIF por parte de las pymes contribuye a la creación de nuevos estándares para los datos contables y financieros con los que busca unificar el lenguaje financiero y contable a nivel mundial y local, para así estar a la par de lo que sucede en el mundo, con una actividad transparente y bajo las normas preceptuadas.

El proceso de implementación en dichas empresas no ha sido el más propicio, lo cual responde a una serie de diversas causas, tales como falta de infraestructura, de recursos, de interés por parte de la administración o por la respuesta incompleta que han dado a sus funcio-

nes las Superintendencias y la Junta Central de Contadores (JCC), autoridades de vigilancia definidas en la Ley 1314, ya que de haberse dado rigurosa observancia a tales funciones, podría garantizarse en mayor medida el cumplimiento y la calidad del proceso dispuesto por ley para las empresas ( Botero, Marulanda, Álvarez, Muñoz, 2018, p. 134).

Es por esto que al existir un ente que vigile el cumplimiento de las NIIF hace que sea obligatoria su implementación, es por eso que las pymes tienen que ir en pro de su crecimiento y que este sea por medio de la transparencia y a la par de las tendencias mundiales, para que su actividad vaya en crecimiento tanto a nivel económico, como también competitivo y físico (infraestructura). De esta manera es acertado definir las Normas Internacionales de Información Financiera como un factor indispensable para expansión nacional e internacional de las pymes.

Como se ha dicho, la implementación de las NIIF ha generado un cambio cultural acompañado de resistencia, pero todo cambio implica cualquier afectación o mejoría significativa, tal como el proceso de implementación de una nueva normativa como los estándares internacionales de información financiera, en lo cual se hace necesario que haya reguladores y que al igual las autoridades de vigilancia acompañen a las empresas y a la profesión contable a lo largo del proceso.

## Diagnóstico

Son muchos los conceptos y definiciones que se tejen acerca de lo que es un diagnóstico, el cual, dependiendo del contexto en el que se desarrollen tienen una connotación, que al final siempre va a converger en uno solo, el resultado de un proceso de evaluación y análisis realizado. El diagnóstico permitirá evaluar el estado actual de la información financiera de la entidad, de igual forma permite medir el grado de adopción de las NIIF en la misma, para así tomar decisiones con base en los resultados y llevar a cabo las correcciones de manera oportuna para mejorar la situación gerencial de la organización. De esta forma, al referirse a un diagnóstico, se debe tener en cuenta que también se refiere a resultados consecuentes a recopilación, análisis e interpretación de información de un objeto de estudio.

Basado en la necesidad de preparar a las pymes para superar las falencias que tienen para la implementación de las NIIF, el diagnóstico es una herramienta fundamental para auditar de manera interna el buen manejo de la información financiera de la entidad para así cumplir con los requisitos que exige la ley en cuanto a la actividad económica de la empresa.

Las IPS son las encargadas de prestar servicios de salud y pertenecen al grupo de las pymes y por lo tanto deben aplicar las NIIF en su actividad, por eso hay que identificar si estas lo están adoptando de la manera adecuada como lo establece actualmente la ley. Como primer paso es conveniente, casi que obligatorio, llevar a cabo un diagnóstico para verificar el estado actual de las NIIF en las empresas; así, como la validación de su cumplimiento normativo, identificación de aspectos críticos, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en torno del cumplimiento de la función de las Normas Internacionales de Información Financiera.

Para resumir, se puede decir que, si un diagnóstico se planea y desarrolla sistemáticamente, con información veraz, ayudará al administrador o gerente a tener presente que existen factores que intervienen en el desempeño de la organización, además entrega datos relevantes al momento de tomar decisiones oportunas y apropiadas para las situaciones que se presenten.

Es importante señalar que la implementación de las NIIF no ha sido fácil para las pymes, debido a que la aplicación de estas implicará cambios culturales, tecnológicos y hasta de pensamiento en su personal, asimismo por la falta de conocimiento del marco normativo de dichas normas internacionales.

## **Metodología**

La metodología utilizada en esta investigación, donde se realizó un diagnóstico del proceso de implementación de las NIIF para pyme en las IPS de cuarto nivel de complejidad de la ciudad de Montería, es de tipo descriptiva. Hernández, Fernández y Batista (2010) definen que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Ya que se busca especificar, evaluar, determinar el grado de avance de e implementación obtenido por las IPS en materia

de NIIF para pyme de la ciudad de Montería y los cambios generados en los aspectos de administración, financieros y contables.

Por otro lado, obtener cifras de la cantidad de empresas de este sector económico en el proceso de implementación y el manejo conocimiento que tienen los directivos frente a la normatividad, nos conduce que esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Hernández, Fernández y Batista (2010) señalan que “El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio” (p. 4), por consiguiente, el método de investigación que se llevó a cabo fue el inductivo (evidencia más que lógica), partiendo de lo particular para llegar a una conclusión general del estudio. Bernal (2010) define que “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (p. 59). De igual forma, la rigurosidad de esta investigación fue de abstracción (aplicada), ya que se centra en la determinación y el análisis específico de un impacto socioeconómico y muy vivencial, en las distintas IPS de cuarto nivel de complejidad de la ciudad.

En la presente investigación, la población será todas las IPS de cuarto nivel de complejidad, que se clasifican en la implementación de NIIF para pyme. Bernal (2010) define “En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y que características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio” (p. 160). Es por ello que al escoger la población objeto de estudio, se tuvieron muy presentes los requisitos de clasificación, para tipo de grupo bajo el marco normativo de NIIF para pyme, ya que al hacerlo de forma errada se podía perder el cauce de la investigación por no tener las características verdaderamente necesarias.

En esta investigación se utilizará un tipo de muestreo aleatorio simple, ya que se manejará la técnica básica seleccionando un grupo no muy extenso, que serán las entidades IPS de alta complejidad de la ciudad Montería. Hernández, Fernández, Baptista (2010) afirman:

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o *surveys*, por ejemplo), donde se

pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se supone que esta es probabilística y todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos (p. 177).

De acuerdo con lo anterior, en este caso podemos tomar la información que requerimos de cualquiera de las IPS de cuarto nivel de complejidad en la ciudad de Montería, dado que nos aportarían información bastante parecida para tener bases en cuanto a la emisión de opiniones y posibles soluciones a la problemática objeto de estudio. Teniendo presente que la población no es muy extensa, por ende, la unidad de muestra será la misma que está definida en la población, en este caso el número de IPS de cuarto nivel oscila entre 36 y 40 IPS, por lo que no es necesario enfocarnos en una unidad de muestra como tal. Bernal (2010) afirma “muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). En nuestro caso al ser nuestra población un porcentaje no muy alto, se puede utilizar como unidad de muestra sin ningún problema, siempre y cuando se aborde la misma temática en todas las unidades objeto de investigación.

## **Recolección de datos**

Los instrumentos se refieren a las herramientas que se utilizaron en la presente como lo fueron la encuestas, donde se materializaron los objetivos trazados en esta; partiendo del enfoque cuantitativo de la misma, esta herramienta es muy útil en el proceso de recolección de la información ya que nos permitirá tener más información sobre el tipo de estudio que se está investigando. Se precisa recolectar la información requerida para el diagnóstico en mención. Bernal (2010) dice:

En la actualidad, en investigación científica hay una gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (p. 192).

De este modo el trabajo realizado en campo recolectará la información necesaria para ajustar las ideas o las dudas que aún no se encuentran claramente establecidas y poder desarrollar una investigación profunda en la empresa.

Para realizar esta investigación en campo se extrajo información por medio de encuestas que ayudaron a continuar con el objeto de esta investigación. “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información” (Bernal, 2010, p. 194). La encuesta se realizó a los diferentes directivos de las IPS de cuarto nivel seleccionadas, a los cuales se les solicitó objetividad y celeridad al momento de contestarla, ya que son fuente de alta confiabilidad para el análisis de los resultados arrojados por estas frente al estudio que se pretende dar a conocer a la comunidad en general.

**Tabla 38.** Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento	Aplicado a
Encuesta	Cuestionario	Directivos de IPS

**Fuente:** elaboración propia.

En la presente investigación se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) permitiendo facilitar la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos. Así mismo, se solicitó a través de una carta a las empresas elegidas un permiso para aplicar las encuestas, informándoles del tema y el alcance que estas tienen, y los resultados arrojados serán de mucho provecho para la misma; dichos resultados serán de carácter confidencial para terceros, en la investigación no figuró el nombre de la empresa por el deseo del ente, y no se reflejaron los nombres de las personas para garantizar dicha integridad frente a terceros.

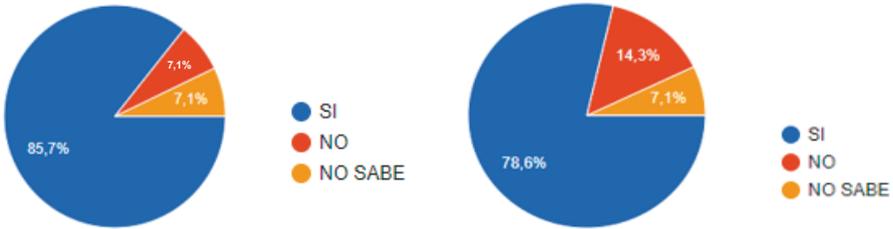
Se realiza contacto con las IPS de cuarto nivel de complejidad a través de llamadas telefónicas, revisión de páginas web, análisis de su estructura organizacional, composición patrimonial y estados financieros publicados en internet, constatando su clasificación bajo el estándar NIIF para pyme.

## **Análisis de resultados**

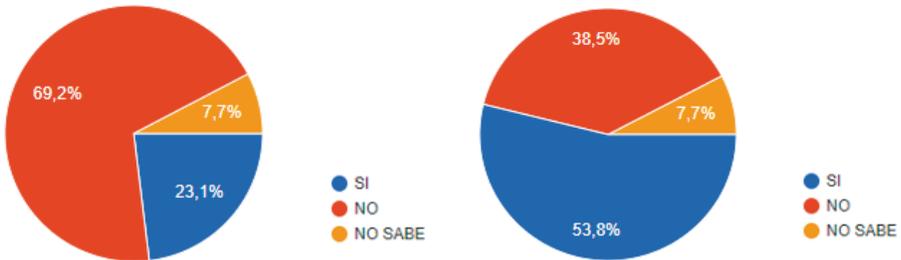
Aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió al análisis de los mismos tomado en cuenta los indicadores, dimensiones y variables, técnica cantidades y porcentajes de la muestra y analizar estadísticamente las respuestas del cuestionario. Seguidamente a los datos aportados por la población estudiada, se agruparon por instrumentos y materiales utilizados: transcripción y análisis del cuestionario. Hubo observación directa de documentos de las IPS, para lo cual se diseñó una guía de observación donde se registraron algunas características, que llevaron al investigador a conocer en qué porcentaje conoce sobre las técnicas que deben manejarse en una empresa del sector salud.

Luego de haber realizado la aplicación de las herramientas de investigación a la población, que en este caso fueron las 35 IPS de cuarto nivel de complejidad de la ciudad de Montería, seleccionadas mediante verificación de su estructura organizacional, tipo de empresa y composición patrimonial, y bajo los parámetros de la misma investigación, se pudo llegar a deducir los siguientes aspectos: nivel de avance del proceso de implementación de las NIIF para pyme en estas IPS, su incidencia en las estructuras administrativa, contable y financiera, el grado de conocimiento de los directivos sobre este proceso y el impacto de los resultados en la prestación de los servicios de salud en la ciudad de Montería.

El siguiente grupo de figuras (1, 2, 3 y 4) abarcan los resultados obtenidos mediante las técnicas e instrumentos aplicados, donde se buscaba precisar el conocimiento y nivel de formación antes y durante el proceso de implementación de las NIIF para pyme en estas IPS.



**Figura 46.** Resultados A.  
**Fuente:** elaboración propia.



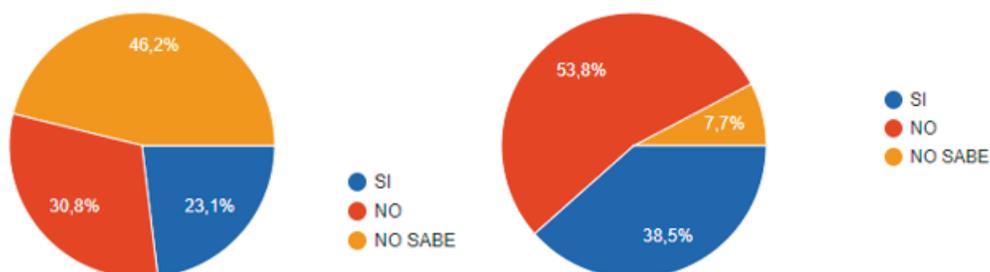
**Figura 47.** Resultados B.  
**Fuente:** elaboración propia.

Observando los resultados obtenidos en este grupo de figuras donde se buscaba conocer un poco el conocimiento y formación de los directivos de las 35 IPS objeto de estudio, frente a las NIIF para pyme y su aplicación bajo el marco normativo que las regula, se encontraron los siguientes resultados.

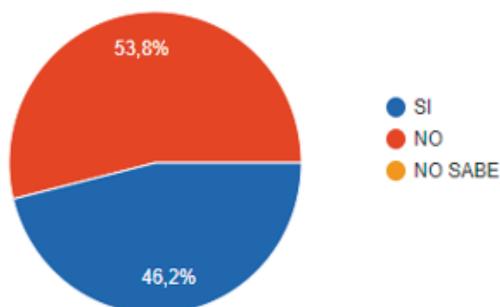
En la figura 46, el 85 % de los directivos conoce el marco normativo de las NIIF para pyme, un 7,1 % no sabe que son, y el restante 7,1 % niega saberlo. En contraste, donde se buscaba indagar si luego de saber qué son las NIIF para pyme existía formación con respecto a estas; el 78,6 % sí ha recibido formación durante y después del proceso de implantación, un 7,1 % no sabe y el 14,3 % desconoce sobre el tema. Por otra parte, en la figura 48, donde se pretendió conocer si la formación recibida fue suficiente para dicha implementación, se observó que el 69,2 % niega que haya sido suficiente, el 23,1 % afirma la suficiencia, y el 7,7 % no sabe sobre el tema de formación. En este mismo orden de ideas, en la figura 47, donde se buscó identificar si la formación recibida fue

de un ente competente o persona natural acreditada, los resultados fueron: el 53,8 % sí tiene certificación de la formación recibida, el 38,5% respondió que no y el restante 7,7 % no sabe.

Estos resultados muestran que los directivos poseen conocimiento sobre las NIIF para pyme, han sido formados durante y después del proceso de implementación, algunos con certificación de ese conocimiento recibido y muy a pesar de que otros no, pero lo poseen. Es de aclarar que, aun teniendo el conocimiento y formación, estos directivos responden que dicha formación aún no es suficiente para todo el proceso de implementación y permanencia absoluta del mismo.



**Figura 48.** Resultados C.  
**Fuente:** elaboración propia.



**Figura 49.** Resultados D.  
**Fuente:** elaboración propia.

El siguiente aspecto que se ve reflejado en las figuras 48 y 49 trata de los efectos o incidencia del proceso de implementación de las NIIF para pyme en estas instituciones de salud, por consiguiente, se pudo analizar que el 23,1

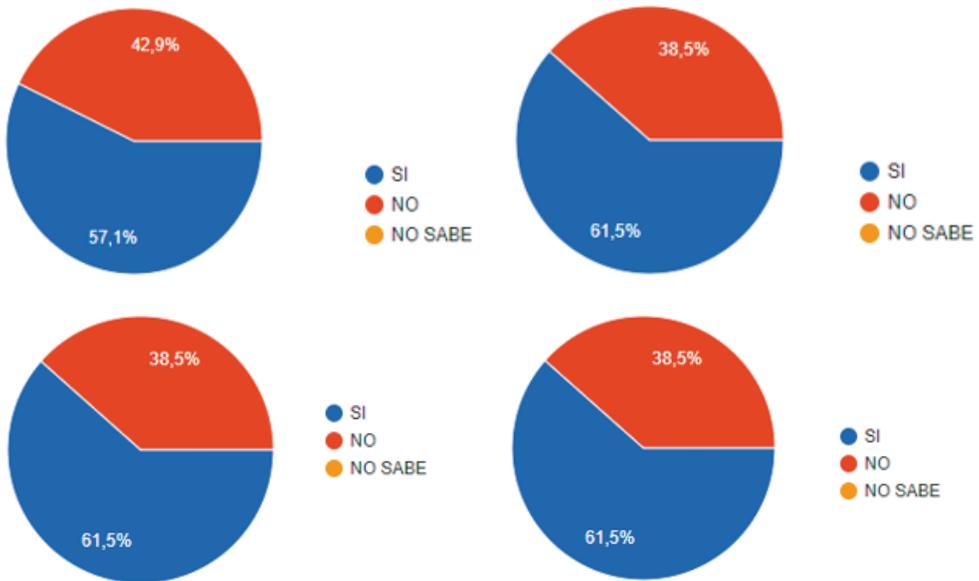
% afirma que este proceso ha impactado positivamente en la comunidad desde los servicios prestados por las IPS, el 30,8 % dice que no ha visto ningún impacto ni positivo ni negativo después del proceso y el 46,2 % no sabe sobre este impacto. Otro rasgo de resaltar son los resultados obtenidos con respecto al respaldo y transparencia de la información financiera frente a los usuarios y terceros a nivel nacional e internacional de las IPS: el 38,5 % afirma que ha visto resultados de credibilidad frente a los usuarios y terceros de la información; el 23,1 % no ha detectado ningún aspecto de los mencionados y el restante 7,7 % no sabe sobre estos aspectos. En lo que respecta a la figura 49, el 46,2 % afirma que los procesos administrativos y financieros han mejorado después de la implementación, y el restante 53,8 % no ha visto ninguna mejora.

En relación con lo anteriormente analizado, se deduce que las IPS no consideran un gran impacto, respaldo y credibilidad de la información financiera frente a los usuarios y terceros después de la implementación, y que el manejo administrativo y financiero se torna casi igual que antes de la implementación; situación que bien puede ser muy cierta, ya que son instituciones de patrimonios nacionales, la cultura de los usuarios no es ver estos aspectos, y quizás desconocen sobre el tema de la normatividad implementada.

El siguiente grupo de preguntas busca medir el nivel de avance en el cual se encuentra la IPS, en lo concerniente al proceso de implementación y permanencia de las NIIF para pyme a la fecha en su institución, buscando establecer en nivel de avance presentado en este proceso en estas instituciones, y el compromiso adquirido por los directivos de las misma, bajo el marco normativo estipulado por el gobierno nacional.

Los resultados obtenidos serán medidos en la siguiente escala de avance porcentual, y teniendo muy presente que este grupo de IPS hacen parte del grupo 2 de NIIF para pyme, y quienes debieron aplicar este proceso de implementación en las siguientes fechas: fecha de transición (balance de apertura enero 1 de 2015); fecha de aplicación (primer comparativo 31 de diciembre de 2015) y fecha de reporte (estados financieros bajo NIIF 31 de diciembre de 2016), en este sentido la escala se define así:

- Avance alto, (del 76 % al 100 %).
- Avance medio, (del 41 % al 75 %).
- Avance bajo, (del 1 % al 40 %).



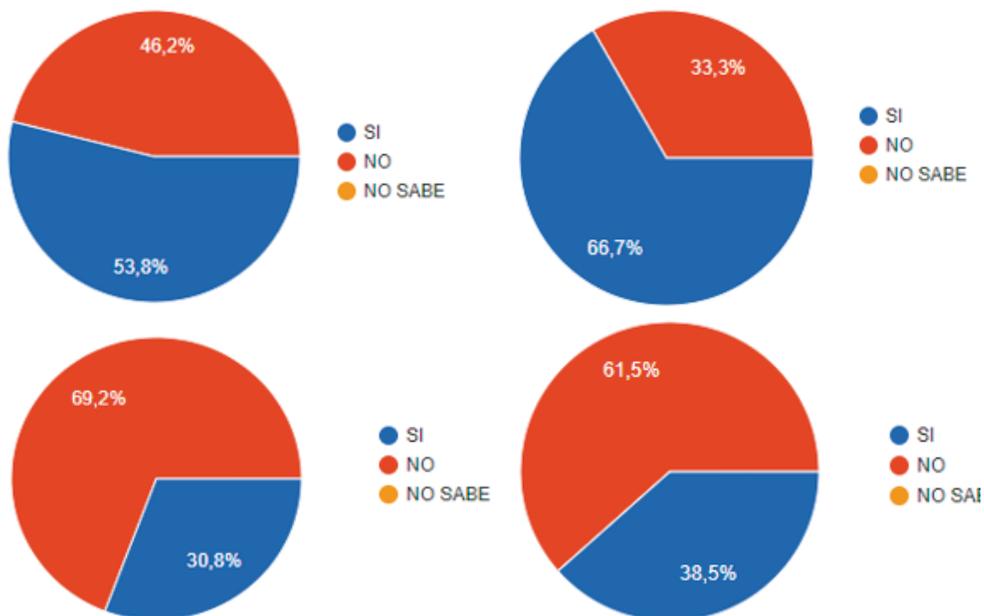
**Figura 50.** Resultados E.  
**Fuente:** elaboración propia.

El siguiente grupo de resultados (figura 50), será analizado para medir el nivel de avance de las NIIF para pyme, en los aspectos que estas reflejan en las instituciones de salud objeto de estudio de esta investigación. Los resultados arrojan que el 57,1 % inició el proceso de implementación en el marco de la promulgación de la normatividad en Colombia, y un 42,9 % niega no haberlo iniciado en la fecha correspondiente. Así mismo, se muestra que el 61,5 % de las IPS cuenta con el balance de apertura exigido por la normatividad en mención y el restante 38,5 % no lo tiene elaborado.

En lo que respecta a la pregunta con la que se indaga sobre el diseño de las políticas contables, el 61,5 % de las IPS sí cuenta con estas políticas diseñadas y el 38,5 % aún no las tiene elaboradas. La pregunta sobre si las políticas diseñadas son de conocimiento del personal, se muestran los mismos resultados, siendo así consecuentes con la pregunta de diseño de las políticas y el conocimiento de estas por parte del personal administrativo y financiero.

En cuanto a estos resultados analizados, se puede decir que con relación a estos aspectos consultados y los porcentajes arrojados, las IPS tienen un

avance medio alto, muy significativo en el proceso de implementación de las NIIF para pyme, en lo que tiene que ver con lo reflejado en las figuras anteriores.



**Figura 51.** Resultados F.  
**Fuente:** elaboración propia.

La figura 51 ofrece un componente de resultado de aporte, entrega y compromiso por parte de los directivos de estas IPS, por lo cual, se pretende conocer cómo han sido tomados dichos aspectos en la aplicación de esta normatividad desde sus roles en la organización. Los resultados indican que el 53 % ha realizado los ajustes contables pertinentes en la implementación de todo este proceso y el restante 46,2 %, no lo ha realizado, situación de preocupar después del transcurso de estos cinco años a culminar. La figura nos revela el grado de cumplimiento frente al ente vigilado nacional del actuar de estas IPS, y los resultados arrojan que el 66,7% de las IPS ha enviado información financiera bajo el marco normativo a la Superintendencia Nacional de Salud y un 33,3 %, ha hecho caso omiso a este envío, realidad muy cierta frente a la cantidad de entidades reportadas y sancionadas por este ente a la fecha. Estos

resultados ubican en la escala de avance de implementación de estos aspectos indagados en la categoría medio, tendientes a alto, un avance significativo en este proceso.

Por lo que se refiere a la parte activa de manejo, conocimiento y compromiso de los directivos (gerentes, administradores y socios), los resultados de las preguntas 7 y 8 (figura 51) nos indican que el 69,2 % no tiene el dominio y conocimiento de la normatividad para revisar y evaluar la información financiera suministrada desde las áreas financieras y el 30,8 % sí manifiesta estar realizando dicha revisión con conocimiento de causa. A su vez, la figura nos muestra el poco conocimiento previo al análisis de la información financiera con un porcentaje de negativismo del 61,5 %, frente un 38,5 % de preparación previa al análisis de los mismos. Estos resultados ubican estos dos resultados en la escala baja, situación de preocupar, puesto que las NIIF para pyme son un compendio de normas que deben ser direccionadas y monitoreadas por los directivos de las empresas, en este caso los de las IPS de cuarto nivel de complejidad.

## Conclusiones

Después de haber realizado el respectivo análisis a los resultados arrojados al aplicar las herramientas de investigación a las 35 IPS de cuarto nivel de complejidad, con el fin de deducir los aspectos sobre el nivel de avance del proceso de implementación de las NIIF para pyme en estas IPS, su incidencia en la estructura administrativa, contable y financiera, el grado de conocimiento de los directivos frente a los estados financieros y su suministro a las partes interesadas, se proceden a generar las siguientes conclusiones.

El nivel de avance obtenido en la actualidad de manera general sobre las ocho preguntas que buscaban medirlo, arrojó un porcentaje del 75 % de ejecución del proceso del 100 % de las preguntas realizadas, es decir, se ubicaron en la escala medio, un avance muy significativo después del transcurrir de cinco años desde el inicio de implementación de este proceso normativo, lo cual muestra que existe un gran compromiso de cumplimiento en pro del sostenimiento y constancia del proceso, muy a pesar del impacto que generó en el medio la aparición de estos estándares, con el fin de garantizar una buena prestación de los servicios ofrecidos y salvaguarda del patrimonio empresa-

rial. Lo cual permea el buen funcionamiento administrativo y financiero de las mismas.

Por otro lado, se refleja que el proceso de formación en conocimiento sobre NIIF para pyme a los directivos de este sector de la economía evidencia un alto grado de desinterés por dar continuidad al conocimiento adquirido o quizás obtenerlo, para que luego pueda ser aplicado eficazmente sobre la información generada, recordando que los directivos son los líderes sobre este proceso, mas no el área financiera (contadores), que solo son diseñadores de las políticas y lineamientos emanados de los directivos. La costumbre del común empresarial es que todo lo que traduce a cifras es de potestad del contador, y se olvidan de que el análisis y la toma de decisiones la ejecutan los directivos, y para ser asertivos con esta hay que tener conocimiento previo de preparación y causa.

Hay que mencionar, además, que el impacto o cambios en la prestación de los servicios en salud, ofertados por estas instituciones, en medio de todo este proceso de implementación de NIIF para pyme, aun no son evidenciados a simple vista, quizás por todo el desajuste financiero por el cual atraviesan estas entidades en el país, producto de los malos manejos del sistema de salud nacional por parte de terceros inescrupulosos; que han generado gran desestabilidad del mismo. Es de enfatizar que sí se han generado impactos en los campos administrativo y financiero, estos a largo plazo se verán reflejados en la atención de los usuarios, a través de la eficacia y eficiencia con que se le dé cumplimiento a las políticas contables y los lineamientos administrativos, en pro de dar respuesta a las propias metas trazadas y a las exigencias del ente vigilador (Superintendencia Nacional de Salud).

## Referencias

Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.

Botero, A.; Marulanda, C.; Álvarez, M.; Muñoz, L. (2018) *Proceso de implementación de las NIIF en Colombia: un acercamiento a las autoridades de vigilancia definidas en la Ley 1314 de 2009*. Recuperado en <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n73a06>

- Carvalho, J.A. (2010). *Estados financieros: normas para su preparación y presentación*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ceballos, D., y Ospina, E. (2016). Beneficios y afectaciones de las NIIF en el área contable de Colombia. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*. (3), 1-9. Recuperado de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/view/238>
- Congreso de la República. (2000). Ley 590 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/base-doc/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/base-doc/ley_0590_2000.html)
- Cruz, M. (2013). Importancia de las pymes en el Estado de México (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/66311>
- Díaz, M. (2015). Pyme de avanzada: motor del desarrollo en América Latina. Recuperado de <https://ezproxy.americana.edu.co:2053/lib/uniamericanasp/reader.action?docID=5636715&query=Pyme%2Bde%2Bavanzada%253A%2BMotor%2Bdel%2Bdesarrollo%2Ben%2Bam%25C3%25A9rica%2Blatina>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Mantilla, S. A. (2015). *Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF) (5a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Marín, D., y Lozada, L.A. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Merlano, C. (2013). Sistema de salud en Colombia: una revisión sistemática de literatura. *Gerencia y políticas de salud*, 12(24), 74-86. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/6093>

- Ministerio de Salud. (2009). Proyecto de Consultoría y Asistencia Técnica con la Comisión de Regulación en Salud –CRES. Recuperado de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Acuerdo%2008%20de%202009%20-%20Anexo%20tecnico%20-%20Proyecto%20de%20Consultoria%20y%20Asistencia%20T%C3%A9cnica.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Acuerdo%2008%20de%202009%20-%20Anexo%20tecnico%20-%20Proyecto%20de%20Consultoria%20y%20Asistencia%20T%C3%A9cnica.pdf)
- Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) (2015). Recuperado de <http://revisa-raudidores.com.co/pdf/NIIF%20PYMES%20Actualizadas.pdf>
- Perilla M. (2015). Pymes y globalización en Colombia. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14086/pymes%20y%20globalizacion%20en%20colombia.pdf;jsessionid=ABC9D4D97E1838BF252CFF5F873DDD0D?sequence=2>
- Posso D. y Reina E. (2017) Análisis de la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el rubro de cuentas por cobrar de Eduardo Bolaños IPS. (Tesis de pregrado) Recuperado de [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8665/analisis\\_implementacion\\_normas.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8665/analisis_implementacion_normas.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Ramírez, S. (2016) Análisis de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeña y medianas empresa. Pontificia Universidad Javeriana. (Tesis de grado) Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3767/Analisis%20sobre%20la%20implementacion%20de%20las%20NIIF%20pa>.
- Santana, A., y Urrea, F. (2014). Análisis de factores que intervienen en la internacionalización de las pymes en Colombia. (Tesis de grado). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10045/SantanaPalacios-AnaMaria-2014.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Schnarch A. (2013). Marketing para pymes - Un enfoque para Latinoamérica. Bogotá: Alfaomega.
- Tamayo, W. (2017). Beneficios de aplicación de las NIIF (normas internacionales de información financiera) para el proceso de decisiones contables

en la alta gerencia. (Trabajo de pregrado). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16668>

Tundidor, D. A. (2015). Cómo innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniamericanasp/detail.action?docID=4946187>.

## Capítulo 16

# Incidencia del sector inmobiliario en los aspectos administrativos, financieros y contables de las pymes en la ciudad Montería

Alexander Bravo Yepes<sup>1</sup>, Merjoury Ballesteros Herrera<sup>2</sup>, Eliana María González González<sup>3</sup>, Jhennys Paola Becerra Ossa<sup>4</sup>, Liliana Marcela Díaz Villamil<sup>5</sup>

### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo central realizar un estudio descriptivo de la incidencia que ha tenido el sector inmobiliario en los aspectos económicos, administrativos, contables y financieros, desde el entorno empresarial que han venido desarrollando las pymes inmobiliarias de la ciudad de Montería, y todo su auge dentro del desarrollo urbanístico de la capital ganadera.

La ejecución de esta investigación, y dicha operacionalización de las variables establecidas, frente a la realidad circundante en el entorno socioeconómico y cultural de la ciudad, fue abordada a través de cuestionarios de preguntas a las 46 inmobiliarias de la ciudad, creadas desde 1979 al 2017, basándonos en los métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de estos resultados. De igual forma, se indagó acerca de todos y cada uno de los aspectos legales (normas que regulan este sector), en los diferentes aspectos objeto de este estudio.

1 Contador público, MBA en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas eEmpresariales, doctorando en Gerencia y Política Educativa. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: ayepes@americana.edu.co

2 Administradora de empresas, especialista en Gerencia de Proyectos en Inteligencia de Negocios, magíster en Dirección Estratégica, especialidad Gerencia, máster en curso en Dirección y Administración de Empresas. Docente investigador de la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: mherrera@americana.edu.co

3 Economista del Desarrollo, especialista en Mercadeo, magíster en Administración. Director escuela de Posgrados, docente. Correo: egonzalez@coruniamericana.edu.co

4 Ingeniera de alimentos, magíster en Pedagogía e Investigación en el aula. Vicerrectora de investigación de la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: investigacionmon@coruniamericana.edu.co

5 Técnico profesional en procesos contables, tecnóloga en Gestión Contable, estudiante de séptimo semestre de Contaduría pública en la Corporación Universitaria Americana, sede Montería. Correo: diaziliana74@americana.edu.co

Por otro lado, los resultados arrojados nos muestran que las inmobiliarias en la ciudad de Montería poseen un significativo grado de conocimiento en cuanto a todos estos cambios normativos, económicos, administrativos y demás, pero con pocas oportunidades de capacitación constante en lo que concierne a este sector, para actualizar sus conocimientos, que abran caminos a este camino de consolidación y manejo eficaz y eficiente de este renglón de la economía de la ciudad.

**Palabras clave:** inmobiliaria, estructura organizacional, impacto económico, impacto contable, impacto financiero, educación superior.

## Introducción

Entre las necesidades básicas que el hombre siempre ha poseído en la historia de la humanidad, encontramos la propiedad privada, por la cual miles de colombianos han luchado a través del tiempo para obtenerla, y sentir satisfacción propia y tranquilidad para su núcleo familiar. La inversión extranjera en muchas de las ciudades de Colombia ha dado pasos agigantados, o mejor aún, ha despertado al monstruo inmobiliario que surge en medio de las ciudades, razón por la cual el auge del sector inmobiliario empieza a darse y, por ende, a generar un equilibrio entre los precios del mercado interno del bien inmueble y su estabilidad.

La ciudad es el espacio por excelencia en el que la sociedad se reproduce, donde los asentamientos humanos se expresan físicamente, lo cual ha conllevado a un despertar y avance de nuestra economía, es por esto, que la ciudad de Montería ha pasado de ser una tierra agrícola y ganadera a llegar a incursionar en el gran negocio de la construcción, y a través del cual ha dado paso al mundo inmobiliario de bienes propios y ajenos, despertando en los empresarios locales y del exterior iniciativas que conllevan a la creación de pequeñas y medianas empresas, que hoy día conocemos como inmobiliarias.

La presente investigación ha sido estructurada con el fin de ejercer una contextualización en el entorno de las inmobiliarias de la ciudad, y los efectos que este renglón de la economía ha causado en los aspectos económicos, administrativos, contables y financieros de la ciudad, en pro de construir una sociedad más a la vanguardia de las capitales del mundo y generar en sus ha-

bitantes oportunidades de gozar de un espacio digno para desarrollarse de forma particular o en familia.

## Metodología

La metodología utilizada en esta investigación sobre la incidencia del sector inmobiliario en los aspectos económicos, administrativos, contables y financieros de las pymes dedicadas a esta actividad económica en la ciudad Montería se realizó bajo un tipo de investigación descriptiva. Hernández, Fernández y Batista (2010) definen que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Pretende especificar, avaluar, determinar el crecimiento de este sector de la economía en la ciudad de Montería y los cambios generados por esta en los aspectos anteriormente mencionados, y evaluar los resultados de dicha incidencia en los entornos socioeconómico y cultural de la misma sociedad.

Hay que mencionar además que el enfoque utilizado en el presente estudio fue cuantitativo; ya que se buscó tener cifras de la cantidad de empresas de este sector económico y el manejo que tienen los directivos de esta actividad. Hernández, Fernández y Batista (2010) señalan que “el enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio” (p. 4). Por ende, el método llevado a cabo para esta investigación fue el inductivo (evidencia más que lógica), la cual nos permite iniciar por lo particular para llegar a una conclusión general del objeto o situación estudiada. Bernal (2010) dice que “este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (p. 59). Por otra parte, este estudio incursionó en los contextos económico, administrativo, contable y financiero, y el resultado de la contextualización se llevó frente al auge inmobiliario creciente de la ciudad, el cual da un giro significativo a nuestra economía interna y proyección empresarial con el resto del país y a nivel internacional.

Basados en todo este proceso, obtendremos información de la incidencia que esta actividad económica ha tenido en los aspectos mencionados, que gen-

eran ciertos aportes significativos en la forma de aplicarlos, conduciéndonos finalmente a la elaboración de herramientas de orientación en dichos aspectos: guías documentales legales de este sector, en lo que tienen que ver con aspectos administrativos, financieros y tributarios, el grado de conocimientos del cuerpo administrativo y financiero de estas pymes.

En esta investigación se utilizó un tipo de muestreo aleatorio simple, ya que se manejó la técnica básica, seleccionando un grupo no muy extenso, que fueron las inmobiliarias de la ciudad de Montería. Hernández, Fernández, Baptista (2010) afirman que:

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o *surveys*, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se supone que esta es probabilística y todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos (p. 177).

Por todo lo anterior, estas pymes de la ciudad de Montería dedicadas a esta actividad económica son la población para realizar este estudio, en donde se involucran a los gerentes, administradores, personal contable, financiero y tributario, con el fin de determinar el nivel de conocimiento que poseen. Bernal (2010) afirma que la “muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). Sin lugar a dudas la población no representa un porcentaje alto, lo cual permitió que esta misma población fuera considerada la misma unidad muestral, con el fin que, al abordar la investigación, los detalles fueran más precisos.

## **Recolección de datos**

Para llevar a cabo la recolección de estos datos, se procedió a aplicar encuestas a gerentes y administradores de las inmobiliarias de la ciudad, con el objetivo que esta investigación abarcara a todos los directivos, y para que estos resultados generen conciencia del auge empresarial que este sector de

la economía ha propiciado, e identificar si en ellos existe contextualización de este sector económico, y la incidencia que ha tomado frente a los aspectos anteriormente mencionados.

Por consiguiente, la encuesta ha sido el instrumento de recolección de datos para esta investigación, que fue de suma importancia como apoyo en la misma. Bernal (2010) afirma:

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (p.19).

Para incursionar en esta investigación en el campo inmobiliario, se involucró a los directivos de las mismas, para identificar el conocimiento que poseen frente al manejo y funcionamiento de dichas organizaciones, la conciencia que se ha ido generando frente a esta actividad económica y el compromiso de actualización e incursión tecnológica que se requiere para su sostenimiento e innovación en los últimos 15 años y los venideros. “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información” (Bernal, 2010, p. 194). En este proceso cuidadoso y riguroso, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales contuvieron categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas en pro de una objetividad contundente. Así mismo, a través de cartas a las empresas seleccionadas, se solicitó el permiso para aplicar dichas encuestas, informándoles del tema y el alcance que estas tienen y los resultados arrojados, y el aporte significativo que estos resultados generarían al contexto empresarial.

**Tabla 39.** Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento	Aplicado a
Encuesta	Cuestionario	A la muestra seleccionada, involucrada en la investigación, para obtener información sobre el conocimiento y manejo administrativo y financiero que conlleva el sector inmobiliario al momento de incursionar en la economía de la ciudad

**Fuente:** elaboración propia.

De esta forma, los instrumentos tienen su fundamento en las teorías que sustentan la investigación, así como también fueron elaborados en función de los objetivos específicos, variables, dimensiones e indicadores del estudio.

## Discusión

A lo largo de la historia del crecimiento urbanístico de las grandes ciudades en el mundo, el sector inmobiliario fue tomando posesión en este medio como un instrumento facilitador entre la población y sus necesidades básicas inmersas en la misma sociedad; las inmobiliarias nacen como una gran solución a las necesidades de la comunidad en general, la cual requiere de la seriedad de una empresa, responsable y emprendedora, mediadora del crecimiento de los centros urbanos, ofreciendo soluciones en materias habitacional, empresarial y servicios sociales. El diccionario de la Real Academia de la Lengua (2019) define la inmobiliaria como aquella empresa o sociedad que tiene en su actividad construir, arrendar, vender y administrar viviendas, de forma general en la sociedad consumista. Son diversas las actividades que estas pueden ejecutar, como la adquisición, la gestión y la urbanización del suelo, y en ese mismo sentido la edificación, tanto residencial como no residencial, y su posterior comercialización.

Dicho todo lo anterior, Montería se ha convertido en una ciudad que en los últimos quince años ha demostrado un gran crecimiento urbano, y por ende la aparición de un representativo número de inmobiliarias, las cuales han sido objeto de estudio en esta investigación, y su impacto en los aspectos socioeconómicos de esta capital.

**Tabla 2.**

Inmobiliarias	
AÑO	Nº de empresas
1979	3
1990	1
1992	2
1995	1
1996	1
1998	1
1999	1

**Tabla 3.**

Constructoras	
AÑO	Nº de empresas
1990	1
1992	1
1995	2
1996	1
1998	1
1999	1
2001	1

2003	2
2005	3
2006	2
2007	2
2008	3
2009	4
2010	2
2011	3
2012	5
2013	3
2015	3
2016	1
2017	3
<b>Fuente: Elaboración propia</b>	<b>46</b>

2008	2
2009	1
2010	1
2011	2
2012	3
2013	3
2014	9
2015	7
2017	1
<b>Fuente: Elaboración propia</b>	<b>37</b>

**Figura 52.** Número de inmobiliarias y constructoras por año

Es por esto que Montería ha sido considerado como una ciudad sostenible y competitiva, gracias al arduo trabajo de sus gobernantes en apostarle a un crecimiento económico, y la inversión de capital que a diario se refleja en la misma, entre estas, la del capital inmobiliario, el cual ha dado un gran impulso a la ciudad en términos de economía, la cual al ser impulsada en los contextos social y productivo, permite ver un avance y crecimiento social en la población y la satisfacción de necesidades tanto básicas como terciarias. “Uno de los fines de la economía social es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, por lo que se trata de medir a través del comportamiento económico y la satisfacción máxima colectiva” (Hernández, 2014, p. 58). Así, se puede decir que una ciudad es sostenible y competitiva cuando esta se caracteriza por buscar la prosperidad económica, ambiental y social de sus municipios, en pro de un bien general y no particular.

Por consiguiente, para poder lograrlo es de suma importancia la asesoría y el respaldo de organismos expertos en desarrollo, para el logro y cumplimiento de los objetivos de la planeación municipal (Findeter, 2013). En este mismo orden de ideas, y a nivel nacional, este auge inmobiliario ha tenido grandes reconocimientos, muy a pesar del sistema urbano diversificado que el país

posee. Mutis (2013) refiere que Colombia está conformada por regiones y ciudades, donde gran parte del futuro de esta Nación está en manos del gran desarrollo que estas ciudades o regiones puedan alcanzar, y muy a pesar de su diversificación urbana comparten grandes problemas tan comunes como lo son la vivienda de origen informal, poco espacio público, movilidad, déficit de vivienda, entre otras.

Toda esta diversidad debe ser canalizada hacia el logro de un mejor desarrollo sostenible, que brinde seguridad y tranquilidad a toda su población. Para tener una mayor certeza de la acogida que ha tenido este auge en la ciudad y su incidencia frente a cada proceso productivo y de formación continua que se requiere, para una buena administración de las mismas, y poder así ser partícipes de la toma de decisiones en pro de un desarrollo social, económico y cultural.

Esta investigación se ha centrado en conocer cómo ha incidido esta actividad en los aspectos económicos, administrativos, contables y financieros del contexto empresarial en el cual se desenvuelve, lo cual se podrá apreciar con los resultados arrojados de las encuestas realizadas, la ilustración de sus resultados se puede apreciar en las siguientes figuras.



Figura 53. Resultados preguntas 1 y 2

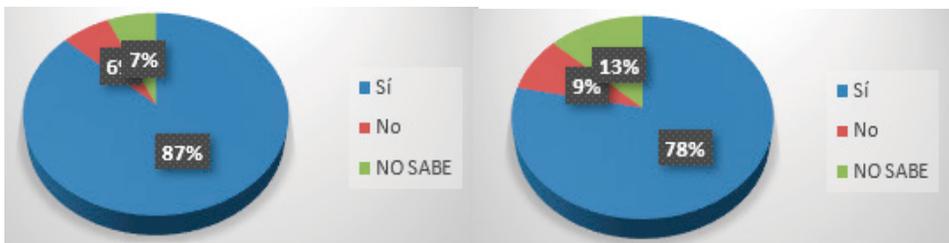


Figura 54. Resultados preguntas 3 y 4

El anterior grupo de figuras (53 y 54) relacionadas con las preguntas 1, 2, 3 y 4, acerca del manejo teórico inmobiliario y por ende sus aspectos mencionados en la presente investigación, nos muestra que un 100 % de los directivos sí tiene conocimiento teórico sobre el sector inmobiliario, desde sus inicios hasta nuestros tiempos. A su vez, se revela que el 100 % de los directivos identifica el componente administrativo que trae consigo el manejo de las inmobiliarias para su desarrollo y permanencia.

La pregunta 3 expresa que el 87 % de los encuestados reconoce que el sector inmobiliario ha tenido mucha influencia en los aspectos administrativos, contables y financieros, debido a las características y exigencias que tiene desde su esencia misma del manejo de activos, el 6 % no reconoce este impacto y el 7 % no sabe. Así mismo, la pregunta 4, que indaga sobre el manejo de ese mismo marco teórico y además jurídico por parte de los directivos, muestra que el 78 % posee manejo de estos dos aspectos, el 9 % no tiene manejo sobre estos y el 13 % desconoce o no sabe sobre este manejo abordado en la investigación.

Tener conocimiento relacionado con el marco teórico inmobiliario y por ende el administrativo contable, financiero y jurídico, son un gran avance que garantiza que el manejo inmobiliario en la ciudad de Montería está siendo llevado por profesionales preparados, y con un gran espíritu investigativo, que les permite adquirir cada día los conocimientos necesarios para el buen manejo de dichas inmobiliarias, ya que este sector trae consigo un manejo especial en cada uno de estos aspectos. Es la administración el pilar principal dentro de todos ellos, los cuales al incursionar en nuestro mercado local se han visto en la obligación de reinventarse frente a este, con el simple objetivo de que los conocimientos previos en estas disciplinas sociales puedan adoptar dichos cambios, y el manejo y resultado del sector inmobiliario pueda ser administrado de la forma más eficaz y eficiente posible.

La administración se encarga de interpretar los objetivos y transformarlos en acciones empresariales mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diferentes áreas y niveles de la empresa para seguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para seguir determinando objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2010, p. 23).

Este eje estratégico en cabeza de los directivos ha permitido encadenar los demás aspectos al logro del sostenimiento y crecimiento de este sector económico, con el firme apoyo del conocimiento financiero, lo que hace aún más efectivo su desarrollo y más dicente frente a la sociedad, ya que las finanzas son circulación del dinero entre las personas, empresas o Estado, que permiten la sostenibilidad de una región o ciudad. García (2014) define finanzas como “el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o internacional” (p. 1). Se entiende por esto que es la encargada de administrar el dinero en una empresa o en una persona, con el propósito de consolidar la economía, y que las inversiones realizadas para el crecimiento de este sector se ven representadas en sus inversores, como una ganancia representativa. Las inversiones representan colocaciones de dinero sobre el cual las empresas esperan obtener un tipo de rendimiento en el futuro, sea este como interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor costo del que se adquirió el valor en el mercado (Romero, 2016, p. 15). Por consiguiente, las finanzas son todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo del dinero, se puede decir que es una rama de la economía que tiene un valor fundamental. López (2013) la define “rama de la ciencia económica que ocupa todo el concerniente al valor y se ocupa de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar las riquezas del accionista, esto es, el valor de sus acciones” (p. 2). Pues permite una planificación eficiente y eficaz en la administración de los recursos, garantizando así un crecimiento económico y financiero del ente, por ello el concepto de finanzas debe englobar a las empresas y a la actividad productiva que estas brindan en el mercado nacional e internacional, es decir, los resultados de desarrollo.

El siguiente aspecto trata del manejo contable y tributario dado en el sector inmobiliario, conociendo que son los responsables del manejo de bienes inmuebles propios o ajenos, para lo cual se diseñaron estas preguntas, con el fin de conocer más de cerca el manejo contable y tributario en su interior, y poder detectar si esta actividad económica está siendo manejada con el conocimiento previo que se requiere, y bajo los lineamientos normativos tributarios exigidos por el Estado, como ente regulados de las cargas impositivas, y de todo el desarrollo y responsabilidad comercial y de servicio que recae en estas empresas; estos resultados podrán ser detallados en las siguientes figuras.

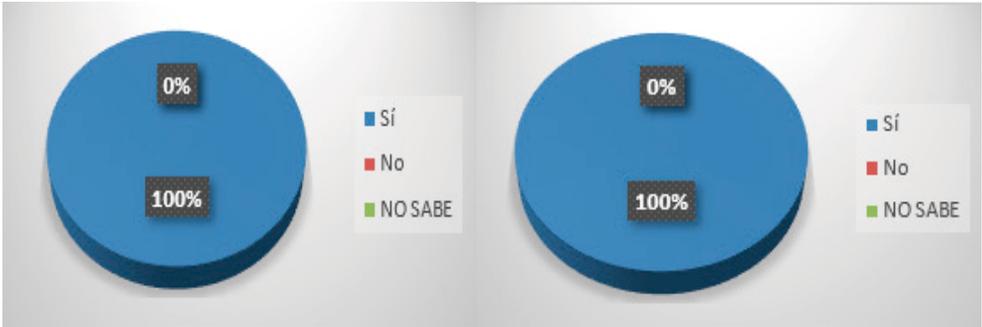


Figura 55. Resultados preguntas 5 y 6

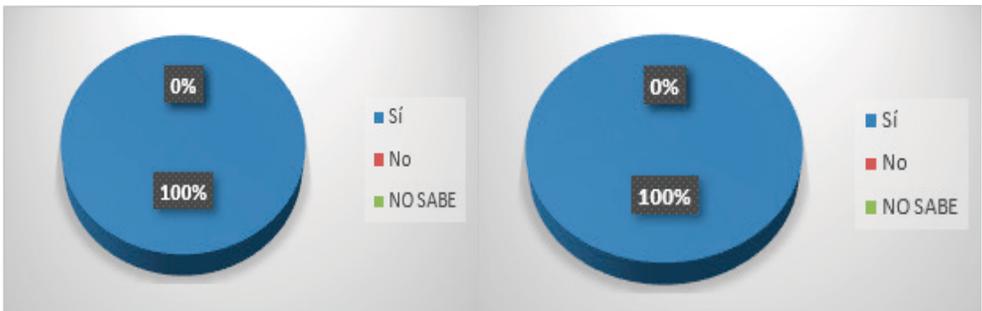


Figura 56. Resultados preguntas 7 y 8

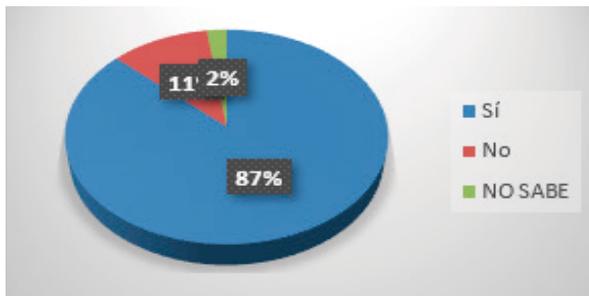


Figura 57. Resultados pregunta 9

En relación con las preguntas 5, 6, 7 y 8, dan como resultado un 100 % de conocimiento del manejo contable y tributario actual que se les da a las inmobiliarias a nivel general en Montería; demuestran que existe un gran manejo de la información que poseen, y el nivel de responsabilidad que se debe tener

al revelarla y suministrarla a terceros, como bien sabemos, las inmobiliarias son pymes, las cuales le han generado al país un gran progreso y desarrollo, están muy ligadas al crecimiento empresarial de cada una de las ciudades, que impulsan su creación, ya que al existir permiten dar paso a un crecimiento significativo a la economía local y nacional. Tundidor (2015) afirma: “las pymes se injertan profundamente en la sociedad, desarrollan su ciclo vital dentro de ella y su influencia en su sostenimiento y prosperidad es determinante (p. 11). Estas pequeñas, mediana y grandes empresas están llamadas a acogerse a la normatividad vigente NIIF para pyme, en pro de entregar una información veraz y suficiente a las partes interesadas. Tamayo (2017) afirma “en el contexto de calidad y comparabilidad la organización puede destacar el uso de las buenas prácticas como parte del fortalecimiento de su identidad corporativa utilizando transparencia en el manejo contable mediante el uso de las NIIF para la credibilidad” (p. 21). Este cumplimiento normativo le da seguridad y confiabilidad al gran grupo de terceros que pone en manos de estas inmobiliarias un gran número de inmuebles para su administración, sostenimiento y conservación, como patrimonio personal y bien productivo de renta.

Por otro lado, la pregunta 9, donde se pretende conocer la claridad sobre el reporte de información exógena al Estado por medio de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, refleja que el 87 % tiene claridad suficiente sobre la elaboración y envío de la misma, un 11 % niega tenerla totalmente clara, y el restante 2 % no sabe.

Estos resultados conducen a inferir que existe un grado de responsabilidad muy significativo de parte del área contable y, por ende, tributaria frente a esta obligación formal, y el compromiso adquirido con terceros, propietarios de bienes y el gremio inmobiliario en general. El restante 11 %, quizás se refiere a poca claridad, por los distintos cambios normativos que se presentan que, en ocasiones, generan confusión en los contribuyentes.



Figura 58. Resultados preguntas 10 y 11



Figura 59. Resultados preguntas 12 y 13

Partiendo del anterior grupo de preguntas (10, 11, 12 y 13), donde se pretende abordar la posición de los directivos de estas inmobiliarias frente a la adquisición de nuevos conocimientos o la actualización de los mismos, las respuestas fueron muy satisfactorias, ya que el 100 %, estuvo de acuerdo con recibir información y formación que les permita crecer profesionalmente y por ende hacer crecer el gremio inmobiliario.

Es de resaltar que la adquisición de conocimientos es el único camino que permite abrir nuevos horizontes de negocios en las empresas, mantenerse actualizados es estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación, sobre todo, en este constante crecimiento en el cual se encuentra el sector inmobiliario en la ciudad de Montería, tendiente a ser cada día más sólido y prometedor para los presentes inversionistas, y para aquellos que quieran incursionar en este medio productivo.

Tabla 40. Guía de legislación inmobiliaria

Norma	Descripción
Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales	Por el cual se expide el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.
Decreto 663 de 1993	Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración.
Ley 820 de 2003	Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones.
Ley 388 de 1997	Ley de Ordenamiento Territorial.
Ley 962 de 2005	Ley de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado que prestan servicios públicos.

Ley 1819 de 2016	Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.
Decreto número 1077 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio.
Descripciones y registro contable en NIIF	Plan de Cuentas para sistemas contables 2016
Resolución número 000459 de 2016	Por la cual se decide una actuación administrativa del (los) folio (s) de matrícula inmobiliaria 50N-20331210 y 50-20714333.
Código Civil.	Contratos.
Código de Comercio.	Contratos.
Decreto 2811 de 1974.	Código nacional de recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente.
Ley 44 de 1990	Impuesto predial.
Ley 9 de 1989 y 1469 de 2011.	Planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación.
Ley 160 de 1994.	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se regulan los baldíos.
Ley 388 de 1997.	Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 3 de 1991 y se dictan otras disposiciones.
Ley 810 de 2003.	Por medio de la cual se modifica la Ley 388 de 1997 en materia de sanciones urbanísticas y algunas actuaciones de los curadores urbanos y se dictan otras disposiciones.
Decreto 564 de 2006 (derogado parcialmente).	Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos; a la legalización de asentamientos humanos constituidos por Viviendas de Interés Social, y se expiden otras disposiciones
Ley 1454 de 2011.	Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones
Ley 160 de 1994.	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones

**Fuente:** elaboración propia.

## Conclusiones

Después de haber realizado el respectivo análisis a los resultados arrojados al aplicar las herramientas de investigación a las 46 inmobiliarias seleccionadas, con el fin de deducir la incidencia que han generado en la estructura administrativa, contable y financiera, el grado de conocimiento, formación y compromiso de los directivos frente a este movimiento económico y vertiginoso que ha surgido en medio del desarrollo creciente de la ciudad de Montería, se proceden a generar las siguientes conclusiones.

El sector inmobiliario se ha convertido en una actividad económica creciente en la ciudad, ofreciendo gran oportunidad de empleo directo e indirecto a la población monteriana; convirtiéndose en uno de los más grandes retos financieros para los inversionistas, que han depositado en esta todas sus esperanzas financieras.

Es de resaltar, en compromiso, entrega e interés por adquirir conocimientos necesarios por parte de los directivos de las inmobiliarias, conociendo de antemano los grandes cambios normativos y administrativos que este auge trae al contexto empresarial, para su permanencia y sostenimiento en el mercado de servicios de la ciudad.

En definitiva, el acogimiento de este renglón económico ha hecho de la ciudad y de sus presentes y futuros profesionales unos visionarios en este sector, que ha tratado de mantenerse al nivel de las grandes urbes, dándole a Montería una cara amable, de ciudad emprendedora, pujante y en busca de un constante desarrollo, no solo urbanístico, sino también socioeconómico y cultural.

## Referencias

- Asociación de Academias de la Lengua Española (2019). *Diccionario de la lengua Española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/inmobiliario?m=form>
- Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Chiavenato A. (2010). *Administración procesos administrativo*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Findeter. (2013). Montería seleccionada para convertirse en ciudad sostenible y competitiva (300291). Recuperado de [https://www.findeter.gov.co/publicaciones/300291/monteria\\_seleccionada\\_para\\_convertirse\\_en\\_ciudad\\_sostenible\\_y\\_competitiva/](https://www.findeter.gov.co/publicaciones/300291/monteria_seleccionada_para_convertirse_en_ciudad_sostenible_y_competitiva/)
- García, V, (2014). *Introducción a las finanzas*. Colonia San Juan Tlihuaca: Editorial Patria.

- Hernández, P. A. (2014). *Economía*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniamericanasp/reader.action?docID=5307909ypp-g=1yquery=economia#>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- López. (2013). *Finanzas corporativas un enfoque en Latinoamérica*. Buenos Aires: Alfa Omega.
- Mutis, S. (23 de febrero de 2013). *El sector inmobiliario colombiano*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/el-sector-inmobiliario-colombiano-2032568>
- Romero, J. (2016). *Riesgo y rentabilidad de las inversiones en la bolsa de valores* (tesis de maestría). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/9615/1/%E2%80%9CRIESGO%20Y%20RENTABILIDAD%20DE%20LAS%20INVERSIONES%20EN%20LA%20BOLSA%20DE%20VALORES%E2%80%9D.pdf>
- Tamayo W. (2017). *Beneficios de aplicación de las NIIF (normas internacionales de información financiera) para el proceso de decisiones contables en la alta gerencia*. (Trabajo de pregrado). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16668>
- Tundidor, D. A. (2015). *Cómo innovar en las pymes: Manual de mejora a través de la innovación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uniamericanasp/detail.action?docID=4946187>.

## Capítulo 17

# Articulación de atractivos turísticos orientado a la promoción de movilidad académica entrante

Ledy Gómez-Bayona<sup>1</sup>, Érika Londoño-Montoya<sup>2</sup>,  
Leidy Carolina Tuberquia Ospina<sup>3</sup>, Juan David Orrego Cardona<sup>4</sup>

### Resumen

Medellín es un destino muy atractivo turísticamente y que, desde el punto de vista académico, cuenta también con diez universidades acreditadas en alta calidad, que constituyen un potencial para motivar la visita de nacionales y extranjeros; sin embargo, son pocos los programas o modelos de movilidad académica que articulen estos dos potenciales como estrategia de internacionalización de la universidad. Este artículo tiene como objetivo diseñar un producto turístico para la Universidad de San Buenaventura, que promueva la movilidad académica entrante, articulando las fortalezas turísticas y los recursos de la ciudad y de las universidades acreditadas del área metropolitana de Medellín. Este estudio se enmarca en los principios teóricos y metodológicos de la investigación cualitativa, y fue desarrollado en dos fases: la primera, de recolección de datos, que inició con un diagnóstico de recursos y capacidades de las universidades y de la ciudad para la promoción de la movilidad académica, y posteriormente una caracterización de los estudiantes y docentes que realizan movilidad académica. Por último, se identificaron los prestadores de servicios turísticos de Medellín. En la segunda fase del proyecto, se estructuró el producto turístico a partir de los hallazgos de la primera fase, con base en la metodología de producto turístico. Con el diseño de este producto turístico

1 Ingeniera de mercados, especialista en Gerencia de Proyectos, magíster en Dirección de Marketing, doctoranda en Administración. Universidad de San Buenaventura Medellín. Correo: ledy.gomez@usbmed.edu.co

2 Contadora Pública, magíster en Administración de Instituciones Educativas, doctoranda en Administración. Universidad de San Buenaventura Medellín. Correo: erika.londono@usbmed.edu.co

3 Integrante del semillero de investigación Recursos Intangibles y Xplomarketing, estudiante de Administración de Empresas Turísticas, de la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de San Buenaventura. Correo: leiidy\_os30@hotmail.com

4 Integrante del semillero de investigación Recursos Intangibles y Xplomarketing, estudiante de Administración de Empresas Turísticas, de la Facultad de Ciencias Empresariales. Filiación Institucional. Correo: jkardona18@hotmail.com

se espera contribuir a la promoción de la movilidad académica de estudiantes y docentes en la Universidad de San Buenaventura, a través de la articulación de los recursos y capacidades de la ciudad y de las universidades, para generar mayor atractivo para el proceso.

**Palabras clave:** capacidades, recursos, universidad, movilidad académica, turismo.

## Introducción

Las universidades tienen como una de sus funciones sustantivas, la internacionalización, la cual se describe como “el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global a los objetivos, la enseñanza/aprendizaje, la investigación y las funciones de servicio de una universidad o sistema de educación superior” (Knight, 2014). La internacionalización y la movilidad académica son factores que determinan la calidad académica y posicionan a las universidades en los principales rankings universitarios a nivel mundial; la movilidad académica permite intercambios culturales, académicos y es una actividad potencial para generar desarrollo económico y social en los sectores de influencia de las universidades. A su vez, las universidades que cuentan con un mayor número de visitantes nacionales o extranjeros pueden articular estos actores a sus actividades académicas, favoreciendo la formación integral de sus estudiantes y generando redes de colaboración para impulsar la visibilidad de sus profesores y grupos académicos. Medellín es un territorio de gente trabajadora, siempre optimista y persistente, hay que aprovechar todas estas cualidades para desarrollar proyectos como estos. Según el Observatorio de la Universidad Colombiana, en el año 2011, el 10 % de los estudiantes de la región europea había estudiado fuera de su país, y se han propuesto alcanzar en 2020 el 20 %. Según información estadística obtenida de un estudio sobre movilidad entrante liderado por el Institute of International Education, en Estados Unidos, la mayoría de estudiantes que realizan movilidad académica entrante son de China e India, con 31,5 % y 15,9 % respectivamente del total general de movilidades. Se evidencia que países latinoamericanos envían igualmente estudiantes a los Estados Unidos, pero en porcentajes mucho menores: el 1,9 % de los estudiantes en movilidad internacional en Estados Unidos son de Brasil y el 1,6 % de México. Colombia envía solo el 0,7 % de los estudiantes internacionales en IES estadounidenses (Vélez, 2009). Para (Se-

bastián, 2005), los principales obstáculos para hacer movilidad son la falta de recursos económicos, las estrategias de internacionalización inadecuadas, la cultura, la reputación de las ciudades y la falta de información sobre este tema.

Medellín es un destino muy atractivo turísticamente que, además, cuenta con instituciones de educación superior de alta calidad, algunas de ellas presentes en los rankings académicos mundiales; esta infraestructura académica constituye un atractivo adicional para visitar la ciudad por parte de nacionales y extranjeros. Sin embargo, las universidades diseñan de forma independiente sus propias estrategias de internacionalización, incluidas las orientadas a promover la movilidad académica, donde en muchos casos se desconocen las capacidades y recursos que pueden encontrar en otras instituciones y en la ciudad de Medellín, que podrían fortalecer los procesos de movilidad, haciendo la universidad más atractiva para posibles visitantes.

Adicionalmente, en Medellín existen pocos programas o modelos diseñados para unir dos potenciales tan importantes como son la movilidad académica y los atractivos turísticos para que trabajen de la mano, lo que ha ocasionado que no se estén aprovechado al máximo estos recursos y capacidades para que Medellín sea una ciudad mucho más llamativa y que pueda brindarles a los visitantes que lleguen, con fines académicos, productos turísticos que se ajusten a sus características y necesidades.

Con base en lo anterior, se evidencia una oportunidad para potencializar a Medellín como destino turístico educativo, posicionando la ciudad y sus universidades, resaltando los atributos más relevantes, como es la calidad académica, la diversidad cultural, la oferta turística, la amabilidad de los “paisas” y el reconocimiento de Medellín como ciudad innovadora (título obtenido en el 2013). Por todas estas cualidades positivas de Medellín se hace posible la idea de desarrollar proyectos que promuevan la articulación de estos recursos y atractivos, con las capacidades de las universidades para impulsar la movilidad académica. Como una posible solución a esta necesidad, tanto de la ciudad como de las universidades, este trabajo se propone diseñar un producto turístico para la Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad de San Buenaventura Medellín, que promueva la movilidad académica entrante, articulando las fortalezas turísticas y los recursos y capacidades de la ciudad y de las universidades acreditadas del área metropolitana de Medellín. Para el desarrollo metodológico del proyecto, se plantea como pregunta de investi-

gación ¿cómo articular los atractivos turísticos de la ciudad de Medellín con las capacidades y recursos de la Universidad de San Buenaventura Medellín, para la elaboración de un producto turístico que promueva la movilidad académica entrante?, partiendo del supuesto de que una articulación de estos recursos y capacidades podría aportarle significativamente al desarrollo social y económico de la ciudad y a su reconocimiento como un destino académico, generando una mayor movilidad entrante de estudiantes y docentes.

Este artículo se estructura en seis apartados, en primer lugar, se presenta la introducción, en el segundo apartado se encuentra la revisión de literatura, en la cual se desarrollan conceptos como la teoría de recursos y capacidades, la movilidad académica, la metodología de un producto turístico, una descripción de Medellín turísticamente y de la Universidad de San Buenaventura, como institución de educación superior, información que constituye los fundamentos teóricos del presente artículo. En el tercer apartado se describe la metodología utilizada, el enfoque de la investigación y los procedimientos y técnicas que se utilizaron para alcanzar los resultados del proyecto, los cuales son presentados en el cuarto apartado y que incluyen los hallazgos de la revisión de literatura en cuanto a la gastronomía y los sitios turísticos de la ciudad, las universidades acreditadas de Medellín y los recursos y capacidades de la Universidad de San Buenaventura. En el quinto apartado, se presenta la discusión, que comprende la interpretación crítica y el análisis de los resultados que surgieron de la pregunta de investigación. Finalmente, en el sexto apartado, se presentan las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## **Marco teórico**

En este apartado, se relacionan los fundamentos teóricos para el desarrollo de la presente investigación, la cual se basa en la teoría de recursos y capacidades para la identificación de estos factores en las universidades acreditadas y en la ciudad de Medellín, en complemento con la descripción de la movilidad académica como una de las más importantes actividades de la función sustantiva de internacionalización de las universidades, luego, la descripción de la metodología para el diseño de un producto turístico que se seguirá en el presente trabajo y, por último la descripción de Medellín como destino turístico y de la universidad de San Buenaventura, como institución de educación superior a quien se dirigen los resultados de este proyecto.

## Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades explica la importancia de los recursos intangibles, los cuales representan una fuente de ventaja competitiva sostenible (Conner y Prahalad, 1996); esta teoría se inició a mitad de la década de los años ochenta por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986) y posteriormente desarrollada por estos y otros académicos como Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Black y Boal, 1994 y Teece, Pisano y Shuen, 1997.

Esta teoría parte de la heterogeneidad empresarial, es decir, cada empresa podrá construir su estrategia sobre los recursos que disponga, buscando obtener rentas derivadas de su mayor eficiencia, dado que cada empresa posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una ventaja competitiva y en la medida en que esta ventaja competitiva sea sostenible, le proporcionará una renta a largo plazo. Sin embargo, no todos los recursos que una compañía posee o controla tienen el mismo valor estratégico, algunos recursos pueden ser más valorados que otros, como es el caso de los intangibles (Itami y Roehl, 1987; Hall, 1992; Barney, 1991; Grant, 1996), siempre que estos cuenten con características como ser valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles (Fernández y Suárez, 1996). Por recursos se entiende tanto los inputs en las operaciones de la empresa, como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros, como las capacidades y competencias de la gente (Wernerfelt, 1984), los cuales pueden ser tangibles o intangibles, y se requiere que exista entre ellos coordinación y cooperación para hacerlos productivos (Grant, 1991), es decir, estos por sí solos no crean valor, sino por la interacción entre estos y las capacidades organizacionales, siempre y cuando cumplan con los requisitos de los intangibles. Grant (1991) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, lo que indica que, a través de su gestión, se conseguirá llevar a cabo las actividades que la organización se ha propuesto (Ventura, 1996).

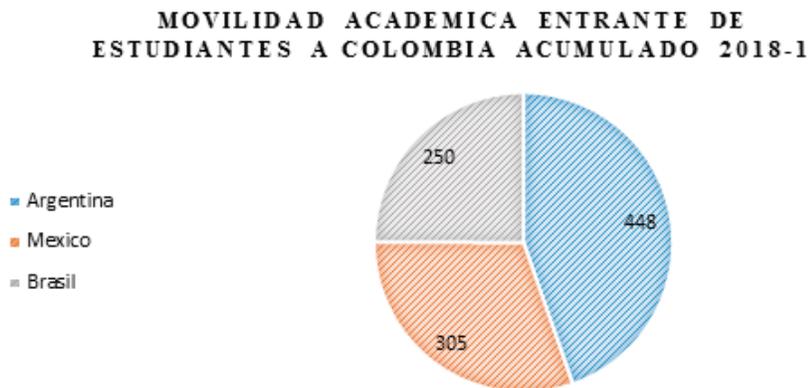
## La movilidad académica en las instituciones de educación superior

El término movilidad académica representa el desplazamiento de estudiantes, docentes, investigadores o administrativos hacia otra institución para realizar diferentes procesos o actividades académicas (Universidad de San Buenaventura, 2018), que pueden ser:

- **Cursar semestres académicos o cursar asignaturas: los estudiantes buscan una institución donde puedan desarrollar** actividades académicas en las que se adelantan cursos y asignaturas, que le ayuden a complementar su carrera universitaria diferente a su institución de origen y esto tiene una duración máxima de dos periodos académicos.
- **Realizar pasantías o prácticas profesionales:** en esta movilidad podrán tener oportunidades de experiencias laborales en instituciones de investigación, universidades y empresas para completar una carrera profesional a nivel de pregrado o posgrado, mediante la implementación de los conocimientos adquiridos durante la carrera.
- **Investigaciones:** es una actividad académica en la que se llevan a cabo tanto estudios, como análisis, exposiciones o experimentaciones que ayudan a complementar las prácticas investigativas con la tutoría del investigador a cargo en la institución donde realizarán la movilidad.
- **Cotutela:** es una práctica reconocida a nivel internacional que es considerada como una modalidad especial y específica para ayudar adelantar el desarrollo de la tesis de grado en maestrías o doctorados, en la cual existe una dirección o tutoría conjunta por parte de dos o más instituciones previa suscripción de un convenio específico.
- **Asistir o participar en programas de educación continua:** en esta movilidad se podrá asistir a congresos, diplomados, seminarios, talleres que realicen otras instituciones.

A continuación, se mostrará la figura 59 con estadísticas recopiladas por la Asociación Colombiana de Universidades, Ascún, con acumulado desde el año 2013 hasta el año 2018-1 sobre la movilidad académica entrante de estudiantes a Colombia de los programas Maca con Argentina, Macmex con

México y Brasil con Brasil, mostrando la cantidad de estudiantes de cada país que entraron a Colombia.



**Figura 59.** Movilidad académica entrante de estudiantes a Colombia acumulado 2018-1  
**Fuente:** Movilidad académica entrante de estudiantes a Colombia acumulado 2018-1.

## Metodología de un producto turístico

Para empezar a identificar cuáles son los pasos a seguir para la adecuada elaboración de un paquete turístico, es importante saber qué significa y con qué fin se desarrolla este, hay que resaltar entonces que este constituye una parte de las actividades de marketing operativo, y tiene como finalidad aprovechar los recursos y potencialidades del territorio en el que se va a desarrollar, todo lo anterior con el fin de satisfacer los requerimientos de la demanda, generando así las condiciones para un desarrollo sostenido del sector (Benjamín, 2015). Para la elaboración de un paquete turístico es necesario adaptar las metodologías del proceso de producción, lo que permitirá generar productos que efectivamente satisfagan las necesidades del consumidor, en este caso que cumplan con las demandas y requerimientos de los estudiantes y docentes que realicen la movilización. En primer lugar, se debe contar con un análisis de los insumos, tanto los que forman parte de la oferta como los de demanda; en segundo lugar, se debe saber la fase en la que se estructuran los productos; y tercera y última, se debe tener una fase en la que se le da forma al producto para ponerlo a disposición del mercado académico.

En resumen, el diseño de este paquete turístico debe responder a las condiciones del mercado y estar orientado a satisfacer las necesidades y deseos de los estudiantes y docentes que quieran realizar la movilidad académica. El análisis del potencial turístico de las universidades de Medellín debe ser realizado con total objetividad; en general, el diseño de un paquete turístico tiene 3 fases: de diagnóstico y disponibilidad de los factores de producción o insumos, la metodología para el diseño de paquetes turísticos y estructuración de los paquetes y la de salida que consiste en la combinación de las 4 P de marketing planteadas por Kotler.

## **La ciudad de Medellín como destino turístico**

Medellín es la capital y ciudad más grande y poblada del departamento de Antioquia y la segunda ciudad más grande del país, y a su vez, es considerada por muchas razones, como un destino turístico excepcional; la Ciudad de la Eterna Primavera es, en sí misma, un motivo, también lo es su topografía, un valle entre montañas, ubicado en la región natural del Valle de Aburrá, su clima primaveral de 32 °C y una humedad del 27 % y viento de 14 km/h. La ciudad cuenta con 2.508.452 habitantes aproximadamente, según datos del DANE, a quienes se les conoce en el resto del mundo como paisas: personas amables, colaboradoras, respetuosas, eficaces, bellas, trabajadoras y emprendedoras. Medellín también es reconocida por ser un núcleo de arte y origen de grandes artistas como Marta Elena Vélez, Óscar Jaramillo, Félix Ángel, entre otros, que ocupan y han ocupado museos y salas de exposiciones que llaman la atención de todos los ciudadanos y extranjeros que se encuentran en Medellín, y con el maestro Fernando Botero, que enriquece con sus esculturas los parques de la ciudad.

La ciudad también es sede activa de simposios, reuniones y congresos, se han desarrollado eventos internacionales como el XIII Congreso de la Asociación de Academias de la Lengua en 2007, la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos (OEA) en el 2008, la Asamblea Anual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2009, fue sede de los IX Juegos Suramericanos en el 2010, en el 2011 realizó junto con otras ciudades del país, el Mundial Sub 20 de fútbol, en 2014 fue sede del Foro Mundial Urbano de la ONU, en 2015, de la Asamblea Mundial de Turismo de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y en 2016, del Foro Económico Mundial, entre

otros. Cada año se realizan las reconocidas ferias Colombiatex y Colombia-moda, se organizan actividades culturales, como el Festival Internacional de Tango, el Festival Internacional de Poesía, el Festival Internacional de Jazz y la Fiesta del Libro, algunas de estas ferias se realizan en la famosa Plaza Mayor, que fue construida con la idea de salir de “la Tacita de Plata al exterior” y por exterior se referían a Colombia y el mundo (Mazo, 2016). Había que salir del encierro de estas montañas y era necesario empezar a mostrarse para lograrlo, Medellín también es un importante destino para el turismo de negocios, cultura, naturaleza y salud, importante centro de moda y compras. La Feria de las Flores, el Desfile de Silletteros y el Alumbrado Navideño son unos de los eventos que más llaman la atención, tanto de los paisas como de los extranjeros que están o desean viajar a la ciudad, en estos eventos es cuando Medellín cuenta con mayor afluencia de visitantes. Como respuesta al incremento de visitantes a la ciudad se han implementado diversos y modernos sistemas de transporte, como el Metro, el Metrocable, el Metroplús, el Tranvía, también cuenta con modernizadas avenidas, dos terminales de transporte y dos aeropuertos: uno regional y un moderno aeropuerto internacional. Los parques biblioteca, abiertos al entendimiento, al disfrute y al ocio creativo, son símbolo de Medellín, y las Unidades de Vida Articuladas (UVA), centros para gozar de la recreación, deporte y cultura, están ubicadas en diferentes sectores de la zona urbana. Medellín cuenta con instituciones de educación superior de alta calidad, algunas de ellas presentes en los rankings académicos mundiales, como la Universidad Nacional, la Universidad de Antioquia, la Universidad EAFIT, la Universidad de Medellín, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Institución Universitaria ITM, la Escuela de Ingenierías de Antioquia, la Universidad CES, la Universidad de San Buenaventura y la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.

## La Universidad de San Buenaventura

La **Universidad de San Buenaventura** es una institución de carácter privado, que ejerce sus propósitos en el marco de las garantías constitucionales de autonomía universitaria, libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, dentro de actitudes de respeto, acatamiento a la ley y a las disposiciones concordatarias establecidas entre la Santa Sede y el gobierno colombiano. Es una fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la Provincia Franciscana de la Santa Fe de Colombia, y que mediante la actividad for-

mativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación colombiana, desde su creación y posterior restauración (Universidad de San Buenaventura). Actualmente, la Universidad está acreditada en alta calidad y en su infraestructura cuenta con dos sedes, una en el municipio de Bello y otra en la ciudad de Medellín. En la sede ubicada en Medellín en el sector de San Benito, se concentra la oferta académica de las facultades de Psicología, Ingeniería y Ciencias Empresariales. En el campus de Bello se desarrollan los programas académicos de las facultades de Educación, Artes, Derecho y Ciencias Empresariales.

La Universidad de San Buenaventura cuenta con una oficina de Relaciones Internacionales, a través de la cual se gestiona la promoción y formalización de convenios que permitan la movilidad académica de los profesores y estudiantes a nivel nacional e internacional. Por su lado, la Dirección de Investigaciones promueve la realización de espacios académicos para la socialización de avances y producción investigativa, convirtiéndola en oportunidad frente a la interacción de la comunidad académica bonaventuriana con otras comunidades académicas (Universidad de San Buenaventura- Rectoría General, 2015).

## **Metodología de trabajo para responder al objetivo del artículo**

El presente estudio se enmarca entre los principios teóricos y metodológicos de la investigación cualitativa, pues cumple con lo expuesto por Taylor y Bogdan (1984) cuando se refieren en su más amplio significado a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas, textos, gráficos e imágenes y la conducta observable. Así mismo el tipo de fuentes utilizadas en esta investigación es de carácter secundario, ya que los datos o hechos sobre los que se plantea el estudio son recolectados mediante la búsqueda en sistemas de información, páginas web y demás, es decir, serán recabados directamente por los investigadores (Sampieri, 2006). Según el diseño, la investigación es no experimental, ya que esta “es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Sampieri, 2006, p. 205). Finalmente se realiza una revisión sistemática de literatura teniendo en cuenta a Tranfield y Smart (2003), donde se menciona que se debe tener planificación, conducción e informes. Se procede a la búsqueda en diferentes bases de datos como Scopus, Google Scholar, Springer, con el fin

de garantizar publicaciones de los países de habla inglesa y Latinoamérica, se tuvieron como criterio de inclusión los artículos publicados en las revistas de mayor representatividad en temas de turismo y movilidad académica, los términos de búsqueda utilizados fueron “academic mobility”, “university”, “tourism”, “tourism as an internationalization mechanism”, “Higher education in Colombia”, así mismo no se consideró el año de publicación de los artículos como elemento de exclusión, finalmente a partir de los resultados se inicia un estudio exploratorio para la clasificación según los temas de pertinencia, que en este caso son, movilidad académica, internacionalización y productos turísticos y de la cual se extrajo la información más importante que sirvió como base para la recolección de datos, como la gastronomía típica de Medellín, los sitios turísticos más importantes y/o llamativos de la ciudad, universidades acreditadas de Medellín y sus convenios, recursos y capacidades de la Universidad de San Buenaventura, restaurantes, rutas y medios de transporte, que se recolectaron por medio de fuentes secundarias y articulando todos estos datos se creó un mapa como resultado final, en cual se toman como base las dos sedes de la Universidad de San Buenaventura, del municipio de Bello y la ciudad de Medellín, y trazando y ubicando las rutas de transporte, restaurantes, hoteles, sitios turísticos, universidades acreditadas que hay entre ambas sedes.

## Resultados

Tras desarrollar este artículo investigativo y como resultado de la ejecución, se tomaron como base algunos artículos científicos que aportaron a la elaboración del proyecto, los cuales se mostrarán gráficamente a continuación en la tabla 41, los siguientes documentos están explorados en modalidad año, autor, artículo/revista, título y el aporte que se dio para la investigación y se mostraron solo los más significativos para el artículo, tomándolos en cuenta en un sentido más local y no tan global, también tomando en cuenta los artículos de los años más recientes.

**Tabla 41.** Desarrollo y aporte del turismo

Año	Autor	Artículo	Título	Aporte
2007	Martha Elizabeth Barbosa	Revista EAN. (Barbosa, 2007)	La política del turismo cultural y el diseño de producto turístico para el turismo cultural: caso: corredor turístico Bogotá-Boyacá- Santander.	Aporte al proceso de producción de desarrollo sostenible de los productos turísticos.

Año	Autor	Artículo	Título	Aporte
2010	Marisela Coromoto Morillo Moreno	Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. (Morillo, 2010)	Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación.	Aporte a la composición del producto turístico, para ser concebido en la actualidad a través de las motivaciones particulares de viaje, percepciones y experiencias.
2012	Gloria Gallego Sigma	THR asesores en turismo hotelería y recreación. (Sigma, 2012)	Investigación internacional de mercados para la región de América.	Aporte al proceso de la realización de la Investigación Internacional de Mercados.
2012	Especiales El Tiempo	El Tiempo (2012)	Colombia quiere internacionalizar más su educación superior.	Aporte a la internacionalización de la educación superior.
2012	Germán Albeiro Castaño Duque	Universidad de La Sabana. (Castaño, 2012)	Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano.	Aporte a la calidad de la educación superior.
2014	Lina Astrid Carvajal Prieto	Revista LAN. (Carvajal, 2014)	Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico.	Aporte al sector turístico de Colombia visto a nivel mundial y una evaluación de la imagen de Colombia como destino turístico.
2015	Rosa Emilia Bermúdez Rico	Revista SciELO Analytics. (Bermúdez, 2015)	La movilidad internacional por razones de estudio: geografía de un fenómeno global.	Aporte a la movilidad estudiantil.
2015	Luis David Prieto Martínez	Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo. (Prieto, 2015)	Internacionalización en casa en la educación superior: los retos de Colombia.	Aporte al concepto de Internacionalización de la Educación Superior en Colombia y modernización de Indicadores de Internacionalización del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
2015	Marysol Castillo Palacio y Vladimir Castaño Molina	Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. (Castillo, 2015)	La promoción turística a través de técnicas tradicionales y nuevas.	Aporte a la promoción turística de un destino integrando tradicional y no tradicional.
2016	Juan Jesús Martín Morales y Consuelo Torres Mansalva	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. (Martín, 2016)	Dilemas y tensiones alrededor de la Plataforma de Movilidad Académica y Estudiantil de la Alianza del Pacífico.	Aporte a la Movilidad Académica y Estudiantil de la Alianza del Pacífico.
2016	Santiago Marín Marín	Funlam Journal of Students' Research. (Marín, 2016)	Intercambio académico, una experiencia de crecimiento personal, profesional, laboral, académico y cultural.	Aporte al intercambio académico y su importancia de desarrollo.
2016	Jimmy Yordany Ardila-Muñoz	Cuestiones Disputatae-Temas en debate. (Ardila, 2016)	Movilidad estudiantil: entre la intención de integración de la educación superior y su mercantilización.	Aporte a las instituciones de educación superior sobre movilidad estudiantil.
2017	Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -Colciencias-	Colciencias. (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2017)	Proyecto oferta Colciencias "Colombia bioturismo científico de naturaleza".	Aporte a la biodiversidad de los territorios colombianos a través de la Ciencia, Tecnología e Innovación.

Año	Autor	Artículo	Título	Aporte
2017	Ligia Alba Melo Becerra	Revista Desarrollo y Sociedad. (Melo, 2017)	La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia.	Aporte a la educación superior en Colombia.
2018	Luis G. Ortega Muñiz, Sonia, Aidé M. Carrizal Alonso, Fernando Benítez Leal	Revista EAN. (Ortega, 2018)	Turismo idiomático como mecanismo de internacionalización y movilidad académica en la UAEH. Estudio de caso: español para extranjeros.	Aporte al turismo idiomático y los efectos que ha tenido en otros lugares del mundo.
N/A	Jesús Ernesto Villarreal Silva	Universidad Militar Nueva Granada. (Villarreal, n.a)	Calidad de las universidades colombianas en un entorno global.	Aporte al sistema de educación en Estados Unidos de América.

**Fuente:** elaboración propia a partir de los autores descritos

Con la clasificación de estos 16 artículos, los cuales fueron los más significativos para la investigación, se pudieron expandir los conocimientos sobre el estado actual del turismo en Medellín, Colombia; sobre la calidad de la educación superior en Colombia con respecto a otros países y determinar cuáles son las falencias y causas que hacen que Colombia no entre en el ranking de los países más visitados para realizar movilidad académica entrante; a partir de estos conocimientos se procede a crear e implementar estrategias que ayuden a promover la internacionalización académica en la ciudad, para que cada vez sean más los interesados en conocer y estudiar en las universidades de Medellín. Luego de la recolección de estos artículos, y como parte de los resultados, se lograron clasificar los artículos en cuanto a aportes en la investigación, y poder hacer una comparación de cuántos, y cuáles eran los que más aportaban a un tema en específico, todo esto se enseña a continuación en la figura 60.



**Figura 60.** Aportes  
**Fuente:** elaboración propia.

Adicionalmente, dentro de los resultados obtenidos en la investigación final se pudo obtener una imagen más clara de la situación actual del desarrollo turístico del área metropolitana de Medellín, sus atractivos y recursos que tiene como ciudad mediante el rastreo de fuentes secundarias en páginas web y documentos de disponibilidad pública. Los datos recogidos fueron, por ejemplo, cuál era la gastronomía típica y la más representativa de la ciudad, elemento que es altamente atractivo para cualquier visitante.

Como otro elemento que se suma a los resultados, se encuentran los lugares más visitados y representativos de la ciudad de Medellín; luego de realizar una investigación de tipo exploración, sobre cuáles eran los más atractivos para los estudiantes y docentes que se encuentren realizando movilidad académica en Medellín, se pudo obtener un total de 14 lugares, los cuales los complementamos con una breve descripción e información turística de interés; todo esto se observa en las figuras 61 y 62.

PARQUE BERRÍO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio público situado en el corazón de Medellín, en cuyo centro se levanta la estatua de Pedro Justo Berrio, un político importante del siglo XIX. Este, el parque principal de la ciudad desde 1860, se encuentra a unas cuadras del centro administrativo La Alpujarra y se puede realizar turismo cultural.</li> </ul>
PARQUE LLERAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurantes, discotecas, bares y cafés se concentran en el Parque Lleras, un lugar del barrio El Poblado donde los habitantes de Medellín y los turistas encuentran una amplia variedad de locales en los que la diversión nocturna es importante. Allí se consiguen buenos platos de comida típica antioqueña, así como de cocina nacional e internacional.</li> </ul>
PUEBLITO PAISA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los viajeros recorren una réplica de un típico pueblo antioqueño del siglo XX, en la cima del cerro Nutibara, que se levanta 80 m sobre el valle de Aburrá. Desde este sitio, en el que hay restaurantes de comida típica y locales de artesanías, se obtiene una buena vista de Medellín.</li> </ul>
MUSEO CEMENTERIO SAN PEDRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí se encuentran inhumados un alto número de personas influyentes en la historia política nacional, como expresidentes, comerciantes y empresarios, artistas y escritores. Con estos personajes, monumentos y mausoleos importados desde Europa se puede disfrutar de turismo cultural, religioso e histórico.</li> </ul>
UNIDAD DEPORTIVA ATANASIO GIRARDOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede realizar un tour guiado al interior del mismo que incluye la visita a la tribuna occidental, camerinos, zona mixta y al gramado y zona de los suplentes; en sus alrededores hay lugares en donde se pueden comprar alimentos o bebidas; se puede realizar turismo deportivo.</li> </ul>
MUSEO EL CASTILLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museo en el cual se realiza un tour en el que se transporta en el tiempo y por diferentes civilizaciones europeas como aproximación a la historia de las artes decorativas. Cada recorrido describe la vida y obra de la familia Echavarría y se pueden apreciar colecciones y exposiciones que hacen parte de la continua oferta cultural del Museo.</li> </ul>
JARDÍN BOTÁNICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye un museo vivo de colecciones que están científicamente organizadas. En el Herbario JAUM se conservan las colecciones exiladas o secas; las colecciones documentales están contenidas en la Biblioteca Andrés Bosa Arango; mientras las colecciones vivas conforman el hermoso refugio de plantas de diversos grupos y especies, que todos podemos disfrutar en pleno corazón de la ciudad.</li> </ul>

**Figura 61.** Sitios turísticos (primera parte)

**Fuente:** elaboración propia.

PARQUE EXPLORA	•Espacios versátiles, escenarios memorables ubicados bajo el agua, al borde del universo y en salas premiadas nacional e internacionalmente por sus experiencias poco convencionales, que permiten vivir el significado más profundo y verdadero de la innovación.
PARQUE BIBLIOTECA ESPAÑA	•Espacio creado para la transformación social en la ciudad de Medellín, es un sector que ha estado marcado por la historia de la violencia y el narcotráfico. La biblioteca está compuesta por 3 rocas enclavadas en la parte alta, al nororiente de Medellín en el barrio Santo Domingo Savio.
CIUDAD DEL RIO	•Lugar de recreación pasivo y de descanso, donde se puede hacer picnic, pasear mascotas, comprar comida en los food trucks, o practicar al skate en el bowl, este espacio para salir de la rutina laboral, escolar o escapar de la monotonía de la semana, ideal para hacer amigos, puedes encontrarte extranjeros, degustar de los platos típicos, es un lugar para pasar la tarde.
PARQUE NORTE	•Espacio de cultura y convivencia ciudadana. Son 160.000 m2 de entretenimiento y naturaleza, además se puede encontrar el lago urbano más grande de Latinoamérica. Cuenta con 25 atracciones mecánicas distribuidas en cuatro plazoletas tematizadas.
PARQUE NATURAL CERRO EL VOLADOR	•Es el parque natural más grande dentro del área urbana de la ciudad de Medellín, Colombia, es uno de los llamados cerros tutelares de dicha localidad.
SAN FÉLIX	•Espacio perfecto para disfrutar de la majestuosa vista que se tiene de Medellín y del Valle de Aburrá. San Félix está ubicado en el kilómetro 6, a 45 minutos aproximadamente de Medellín por la vía que conduce San Pedro de los Milagros. Se realizan deportes como parapente, canopi, rappel, torrentismo, entre otros.
MUSEO CHOZA MARCO FIDEL SUÁREZ	•Es uno de los sitios turísticos por excelencia del municipio de Bello, aparte de ser un bien patrimonial del mismo, hace parte del Bulevar de la Cultura. Este Museo posee una carga histórica importante por ser el lugar donde nació y creció el personaje más ilustre de Bello, don Marco Fidel Suárez. La oficina de Patrimonio es la que orienta todo lo concerniente al Museo y trabaja por posicionarlo más en la memoria, no solo de los nacionales, sino del público extranjero.

**Figura 62.** Sitios turísticos (segunda parte)

**Fuente:** elaboración propia

En las figuras presentadas anteriormente, se tiene como resultados una clasificación de los sitios que más frecuentan los estudiantes nacionales y extranjeros que realizan movilidad académica en Medellín y que desean conocer un poco más la ciudad, ya sea en los aspectos cultural, gastronómico e histórico, como también en lo académico e investigativo; por medio de esta herramienta se puede proceder a aplicarla en el resultado final, el cual se verá reflejado en una aplicación móvil para los estudiantes que se encuentren realizando movilidad académica, la cual contendrá mapas con los sitios turísticos más importantes y escogidos estratégicamente para ellos según sus gustos y necesidades, alojamientos estudiantiles y generales con sus respectivas tarifas, restaurantes, tours y demás.

Del mismo modo, se hizo una investigación sobre las principales universidades acreditadas en alta calidad de Medellín, y se obtuvo conocimiento sobre

los convenios de movilidad que tiene cada una de estas en los ámbitos nacional e internacional, así como también sus redes y alianzas y otros aspectos que ayuden al estudiante extranjero a tomar una decisión de cuál universidad se acoge más a sus requerimientos, las cuales se componen de la siguiente manera en la tabla 42.

**Tabla 42.** Universidades acreditadas de Medellín y sus convenios

Universidades	Convenios de Movilidad Nacional e Internacional
Escuela de Ingeniería de Antioquia	51 convenios internacionales
	13 convenios nacionales
Instituto Tecnológico Metropolitano	43 convenios internacionales
	5 convenios nacionales
Tecnológico de Antioquia	18 convenios internacionales
	6 convenios nacionales
Universidad Ces	46 convenios internacionales
	14 convenios nacionales
Universidad de Antioquia	223 convenios internacionales
	45 convenios nacionales
Universidad de Medellín	129 convenios internacionales
	43 convenios nacionales
Universidad Eafit	205 convenios internacionales
	19 convenios nacionales
Universidad Pontificia Bolivariana	219 convenios internacionales
	43 convenios nacionales
Universidad Nacional De Colombia	1103 convenios internacionales
	240 convenios nacionales
Universidad de San Buenaventura	47 convenios internacionales
	34 convenios nacionales

**Fuente:** elaboración propia.

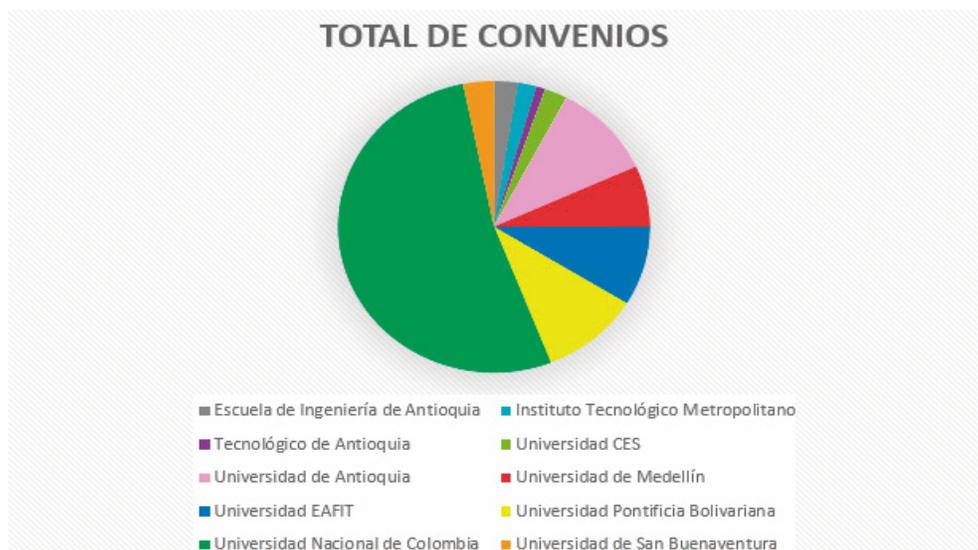
Se considera de suma importancia resaltar los recursos y atractivos que ofrece la Universidad de San Buenaventura Medellín, ya que esta investigación está realizada con el fin de entregar los resultados finales a la ORI de la USB, así mismo se debe especificar cuáles son los servicios que ofrece la Universidad a la comunidad bonaventuriana y a todo aquel que quiera hacer parte de esta fraternidad, es decir a los estudiantes y docente nacionales y extranjeros que realicen movilidad académica en cualquiera de sus programas, esta información anteriormente planteada se ve reflejada en la tabla 43.

**Tabla 43.** Recursos y capacidades de la Universidad de San Buenaventura

	Bienestar	Infraestructura	Biblioteca	Recreación	Transporte
Universidad de San Buenaventura	Bienestar cultural	2 sede en Medellín	Cine en la biblioteca	Deporte	Transporte interno USB
	Bienestar deportivo	Sede Bogotá	Redes inalámbricas	Arte	Metro (Estación Bello) para Salento y Metro Plus (Estación Minorista) para San Benito
	Área de desarrollo humano	Sede Armenia	Competencias Informacionales	Cultura	Rutas de buses de Medellín y Bello
	Área de salud	Sede Ibagué	Elaboración de artículos	Acondicionamiento físico	
	Área psicológica	Sede Cali	Obtención de libros	Teatro	
	Capellanía	Sede Cartagena	Trabajo de grado	Música y danza	
	Enfermería	Canchas	Buzón de libros		
	Cátedras	Piscina	Préstamo		
	Formativos	Laboratorios de ingenierías	Computadores		
		Canchas	Cubículos de estudio		
	Gimnasio				

**Fuente:** elaboración propia

Con la información de cuántas y cuáles eran las universidades acreditadas en alta calidad de Medellín, se pudieron determinar las cualidades de cada una para hacer un comparativo en cuanto a recursos, atractivos y beneficios que ofrece cada una de las diez universidades acreditadas de la ciudad, por ejemplo se observó que todas las universidades cuentan con servicios de bienestar generales como servicios de enfermería, psicología, asesorías, centro de idiomas, laboratorios, bibliotecas, canchas, entre otros; casos más concretos como lo es la Escuela de Ingeniería de Antioquia, cuenta con servicios de alojamiento para los estudiantes; la Universidad de San Buenaventura y la Universidad EAFIT cuentan con servicio de piscina semiolímpica; la mayoría de las instituciones cuentan con servicios generales de cursos de cultura, arte, deporte, y así sucesivamente.



**Figura 63.** Total convenios nacionales e internacionales  
**Fuente:** elaboración propia

Todo la exploración anterior fue recolectada con el fin de tener conocimiento de cuál sería la más conveniente según las necesidades y gustos del estudiante al momento de tomar la decisión de realizar movilidad académica en Medellín; mediante esta herramienta también se pudo concluir quiénes están vinculadas o tienen redes de alianzas entre ellas mismas; como por ejemplo, la Universidad de San Buenaventura tiene alianzas con la Universidad de Medellín, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad EAFIT, esto sirve para que los estudiantes que se encuentren haciendo sus estudios en alguna de estas puedan hacer uso de sus auditorios, bibliotecas y demás espacios. Con el fin de ofrecer a un público objetivo un producto turístico estructurado y adaptado a las necesidades y gustos de los estudiantes nacionales y extranjeros, se crea la articulación de atractivos turísticos de Medellín con las capacidades y recursos de las universidades acreditadas de la ciudad, pero sobre todo dirigido a los estudiantes que desean realizar movilidad académica entrante a la Universidad de San Buenaventura Medellín. Se analizaron entonces, cuáles son los atractivos y beneficios que tienen las universidades y el sector turístico actualmente e históricamente de la ciudad, para luego atraer más estudiantes y docentes a través de movilidad académica entrante, todo esto por un periodo de estadía más largo.

Con base a lo antepuesto, se reunieron datos, documentos, artículos científicos, estadísticas actuales y pasadas sobre este tema y se ponen en marcha estrategias de publicidad y herramientas investigativas para aplicarlas en la ORI de la Universidad de San Buenaventura Medellín.

## Conclusiones

Luego de la exploración realizada en cuanto a referentes teóricos, la observación a las diferentes universidades y el alcance en cuanto a la estructuración de la propuesta de aplicación móvil que facilite el acceso de los estudiantes a la diversidad de atractivos turísticos y a los recursos y capacidades de todas las instituciones de educación superior de la ciudad, se considera pertinente mencionar que la relación de documentos académicos de los temas de articulación de factores turísticos y movilidad académica de las universidades no fue tan representativo desde las bases de datos analizadas, sin embargo, al realizar la búsqueda de manera independiente o individual, se logró la comprensión de los aspectos más relevantes que le aportaron al documento, como por ejemplo, una visión general del estado actual del turismo en Colombia con respecto a años anteriores, se pudo obtener una idea que dice que la gente está prefiriendo visitar la ciudad de Medellín, Colombia, gracias a sus paisajes, cultura, clima, oferta gastronómica, turismo académico, entre otros; adicionalmente, gracias a los documentos investigados, se obtuvo una visión del estado actual de la movilidad académica de las diez universidades acreditadas en alta calidad de Medellín, de donde se identifican las necesidades que estas tienen y sobre las cuales se desea implementar esta estrategia de articulación de atractivos turísticos con las capacidades y recursos de las universidades.

Así mismo, en un análisis de la situación superior de la educación superior en Colombia y de su eficiencia, se afirma que una de las principales características que generan el poco desarrollo de la movilidad académica en Colombia es la ineficiencia en el desempeño académico de un conjunto de instituciones de educación superior que utilizan técnicas indebidas de frontera estocástica, basadas en antecedentes históricos y actuales (Melo, 2017) y que, a pesar de los avances institucionales y del aumento en la matrícula estudiantil durante los últimos tiempos, aún se puede observar una gran heterogeneidad en la calidad de los programas ofrecidos, inequidad en el acceso y una oferta insuficiente de cupos. En efecto, aunque durante las dos últimas décadas la cober-

tura registra adelantos importantes, especialmente en la formación técnica y tecnológica, desde una perspectiva internacional la tasa de cobertura del país continúa siendo relativamente baja (Melo, 2017). Es así como se discute que, según estadísticas actuales y *rankig* universitarios a nivel mundial, Colombia ni siquiera alcanza a entrar debido en gran parte a la falta de interés por parte del gobierno en invertir en educación, la corrupción es sumamente evidente en países latinoamericanos, pero sobre todo en Colombia.

No se niega que el trabajo que han venido haciendo entidades como Fontur y el Mintic sobre la promoción en el exterior de Colombia como destino turístico, ha ayudado en gran parte a cambiar la imagen en el extranjero y crear un interés positivo en las personas para que cada vez sean más las que quieran visitar y estudiar en un país como este.

El turismo y la educación en Medellín no han trabajado de la mano para encontrar posibilidades de articulación que permitan promover la movilidad académica entrante de estudiantes, docentes e investigadores provenientes de otros lugares del país y del mundo, sin embargo Medellín ha logrado avanzar en el sector turístico gracias a las prácticas innovadoras que está implementando en dicho sector para atraer nuevos turistas, pues ha logrado fusionar el turismo tradicional con las nuevas tecnologías, resaltando el capital humano de la ciudad, en consecuencia a esto obtuvo un reconocimiento y ya hace parte de “Cultural Tourism Network” (Red Mundial de Turismo Creativo, 2018).

La academia y la formación son fundamentales para la industria y los empresarios, son elementos importantes para asegurar la calidad humana de las empresas, ya que la educación es uno de los principales factores que contribuyen al desarrollo socioeconómico de un país; con esta claridad el Cluster Turismo de Negocios impulsó la Red Académica de Turismo, en la cual participan nueve instituciones de educación superior con temáticas asociadas al turismo, las nueve instituciones trabajan en pro de unificar voluntades para desarrollar acciones conjuntas que fortalezcan el turismo desde la educación y reducir esas grietas entre la academia y los empresarios. La Red nació con el propósito de crear proyectos de alto impacto sobre intercambio de profesores, alumnos, investigadores, egresados, así como publicaciones, estudios y material de investigación para reforzar la enseñanza en turismo y generar movilidad y homologación entre instituciones y sus participantes (Clúster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, 2018), pero en definitiva, se obser-

va muy poco la participación de la educación en el turismo. Medellín cuenta con agencias que tienen sedes en diferentes países para promover la movilidad académica, y vende a Medellín como una muy buena ciudad para elegir entre sus variados destinos, pero son pocas como Aiesec, Education World, Ef, Study Union.

Los principales hallazgos de esta investigación permiten mencionar que, aunque poco se ha avanzado en temas de producción científica, existen diversas evidencias que muestran que el turismo se ha convertido en el eje estratégico para el desarrollo de las regiones, por ejemplo, en Colombia se demuestra que hasta el año pasado el turismo se convirtió en el segundo generador de divisas del país, superando productos tradicionales como el café, las flores y el banano, según datos del Banco de la República, este año 2018 se perfila como otro buen periodo para esta actividad económica (DINERO, 2018). Adicionalmente, el país ha estado recibiendo una cantidad de turistas extranjeros que equivale a 6,5 millones de visitantes, superando las expectativas que se tenían. El sector turístico es en estos momentos una de las principales prioridades gubernamentales en Colombia, reconociendo la alta capacidad de este sector para apoyar el crecimiento económico del país; por ejemplo el turismo de naturaleza, el turismo de negocios, el turismo de salud, el turismo cultural, entre otros, son las tipologías de turismo más frecuentadas por los viajeros en el país, y son servicios que se pueden articular y aprovechar con los recursos y atractivos de las universidades de la ciudad de Medellín, con el fin de ofrecerles a los estudiantes y docentes extranjeros una mejor experiencia en el lugar anfitrión.

Las maestrías, los cursos de verano, las clases de español e incluso la homologación de algunas materias afines a los estudios profesionales de cada estudiante, son los programas favoritos de los estudiantes y docentes que visitan la ciudad de Medellín, escogen esta ciudad gracias a la amabilidad de los paisas y a la cultura en general. “Todos lo dicen, pero es real: la gente es acogedora y servicial, me facilita las cosas, lo noté desde la primera semana”, cuenta Mathew Pimentes, de 29 años, quien vino desde Arizona (Estados Unidos), para participar en investigaciones de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional, la institución pública de educación superior más importante de Colombia (Palacios, 2017).

Entonces, al reconocer la oferta del territorio en un entorno nacional se requiere una intencionalidad para asociar los elementos y recursos existentes de la ciudad de Medellín, que permitan oportunidades en temas culturales, artísticos, creativos, de moda, pintura, deportivos, gastronómicos, innovación social y cultural, los cuales pueden propiciar recorridos de ciudad en clave de sostenibilidad y competitividad territorial. Como ejemplo se encuentran recorridos entre las UVA (Unidad de Vida Articula) de mayor potencialidad y accesibilidad, recorridos entre parques bibliotecas, centros deportivos, recorridos procesionales, recorridos entre edificios de representatividad arquitectónica (edificios del centro de ciudad), recorridos gastronómicos (Ciudad del Río y Avenida Jardín), recorridos de transformación social, cultural y económica, recorridos por teatros o por museos, entre otros. Todo ello se constituye en los nuevos escenarios para la implementación de oportunidades de servicios y actividades desde la economía de la creatividad, las cuales apalancan los desarrollos de la economía local y oportunidades de identidad y valorización del territorio (Arroyave, 2017).

Se concluye además, que durante la búsqueda de datos como estadísticas y porcentajes de movilidad académica en Colombia, los resultados de fuentes secundarias como en páginas web fue prácticamente nula, solo se encontraron unos pocos datos pero a nivel global, esto se cree que es debido a que Colombia en general con respecto a otros países en temas de movilidad académica entrante y saliente está en desarrollo y le hace falta mucha inversión en cuanto a infraestructura, publicidad y demás aspectos que son fundamentales para la internacionalización; es por esto que se confirma la falta de una herramienta de promoción como la planteada en este artículo, la cual se encargue de articular y crear convenios entre la ciudad como destino turístico y con las oficinas de internacionalización de las universidades de Medellín, para crear interés en un público global, aportando a la generación de ingresos económicos y al desarrollo sociocultural de la ciudad y/o de la universidad anfitriona.

Finalmente, como resultado de esta investigación se crea el diseño o boceto de la aplicación móvil que se establecerá específicamente para los estudiantes nacionales y extranjeros que se encuentren realizando movilidad académica entrante en la Universidad de San Buenaventura Medellín, en ella se encontrará un mapa de la ruta desde el campus universitario (sede ubicada en Salento, Bello) hasta la sede principal de San Benito (ubicada en el centro de la ciudad), en este mapa se ubicará al estudiante en tiempo real, y este mismo

podrá observar cuales son los hostales, hoteles, restaurantes, bibliotecas, museos y demás puntos de interés turístico de los alrededores de las sedes más representativas, adicionalmente durante el recorrido por la ciudad encontrará información muy gráfica de tarifas y valoraciones, la cuales estarán adaptadas a sus gustos y necesidades.



**Figura 64.** Boceto de la ruta turística de la app móvil

**Fuente:** elaboración propia.



**Figura 65.** Ejemplo descripción de un lugar (mapa app)

**Fuente:** elaboración propia.

## Referencias

- Ardila, J. Y. (2016). Movilidad estudiantil: entre la intención de integración de la educación superior y su mercantilización. *quaest.disput*, 4-5. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Ardila\\_Movilidadestudiantil.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Ardila_Movilidadestudiantil.pdf)
- Arroyave, M. E. (2017). El turismo urbano como oferta turística alternativa en Medellín: comportamientos. Recuperado de <file:///C:/Users/PERSO-NAL/Downloads/258-670-1-PB.pdf>
- ASCUN. (2019) Movilidad académica entrante de estudiantes a Colombia acumulado 2018-1. (s.f.). Recuperado de <https://goo.gl/RcgW4X>
- Barbosa, M. E. (2007). La política del turismo cultural y el diseño de producto turístico para el turismo cultural: caso: corredor turístico Bogotá-Boyacá- Santander. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20606006.pdf>
- Benjamín, C. (2015). *Metodología para el diseño de paquetes turísticos*. Madrid: Organización y Gestión de Empresas Turísticas.
- Bermúdez, R. E. (2015). La movilidad internacional por razones de estudio: geografía de un fenómeno global. Recuperado de <https://goo.gl/pDx8tF>
- Carvajal, L. A. (20 de marzo de 2014). Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico. Análisis de la gestión de competitividad en Colombia como destino turístico. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a06.pdf>
- Castaño, G. A. (23 de julio de 2012). Calidad de la educación superior en el contexto colombiano. Una revisión teórica de la calidad de la educación superior en el contexto colombiano. Recuperado de <https://goo.gl/Xs662o>
- Castillo, M. (2015). La promoción turística a través de técnicas tradicionales y nuevas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180739769017.pdf>

- CES. (2017). Movilidad académica CES. Recuperado de <http://www.ces.edu.co/index.php/presentacion-relaciones-internacionales/101-asuntos-globales/494-movilidad-academica>
- Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones. (2018). *Cluster invitado: turismo de negocios, ferias y convenciones de Medellín*. Red *cluster* Colombia. Recuperado de <https://goo.gl/zVP44f>
- Colombia Tierra de Sabrosura. (s.f.). Colombia.Travel. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/andina/medellin>
- Conner y Prahalad. (1996). La teoría de recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. 5-9. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Teoria%20Recursos%20y%20Capacidades.pdf>
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2017). Proyecto oferta Colciencias “Colombia bioturismo científico de naturaleza”. Recuperado de <https://goo.gl/RoA1Sb>
- Echeverría, L. (2017). Estado del arte de la movilidad académica estudiantil internacional en las instituciones del Nodo Caribe de la Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/12455-61073-2-PB.pdf>
- El Tiempo. (31 de mayo de 2012). Colombia quiere internacionalizar más su educación superior. La globalización amplía nuestra relación con el mundo, lo que aumenta las opciones educativas. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11914842>
- Fernández Z. y Suárez I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. Recuperado de <https://goo.gl/fqx3Ak>
- Gobierno Visible. (1 de marzo de 2013). ¿Por qué Medellín es la ciudad más innovadora del mundo? Recuperado de <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/por-qu-medell-n-es-ciudad-m-s-innovadora-mundo>

- Knight, J. (2014). La internacionalización de la educación. Catalunya. Recuperado de [http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articulos1\\_es.html#WvybA4gvzIU](http://www.aqu.cat/elbutlleti/butlleti75/articulos1_es.html#WvybA4gvzIU)
- Marín, S. (12 de abril de 2016). Intercambio académico, una experiencia de crecimiento personal, profesional, laboral, académico y cultural. Intercambio académico, una experiencia de crecimiento personal, profesional, laboral, académico y cultural. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2146-8353-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2146-8353-1-PB%20(1).pdf)
- Martín, J. J. (2016). Dilemas y tensiones alrededor de la Plataforma de Movilidad Académica y Estudiantil de la Alianza del Pacífico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/373/37348528004/>
- Mazo, C. A. (2016). Prácticas discursivas y *marketing* de ciudad. Un acercamiento a la transformación de Medellín desde el mercadeo gubernamental. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/54722/1/71779653.2016.pdf>
- Melo, L. A. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dys/n78/n78a03.pdf>
- Morillo, M. C. (2010). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>
- Ochoa, M. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 38-39.
- Ortega, L. (2018). Turismo idiomático como mecanismo de internacionalización y movilidad académica en la UAEH. Estudio de caso: español para extranjeros. Recuperado de <https://goo.gl/ErZNG3>
- Osorio, M. A. (2014). Medellín destino educativo para estudiantes extranjeros. Recuperado de <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?idx=245438>

- Palacios, A. (2017). Estos son los atractivos de Medellín entre los estudiantes extranjeros. Medellín: Recuperado de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/medellin-vive-en-mi-/articulo/medellin-y-los-atractivos-para-los-estudiantes-extranjeros/537351>
- Prieto, L. D. (2015). Internacionalización en casa en la educación superior: los retos de Colombia. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 4-5.
- Red Mundial de Turismo Creativo. (2018). Medellín recibió reconocimiento por sus avances en turismo. Recuperado de <https://goo.gl/okZjs6>
- Ruiz, S. (2018). U de A, destino académico en el 2018. Recuperado de [http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fYyxDoJAEER\\_xYaS7Il4akksTIyFhTGwjdlw-F1yFW-BO4-cLamJsbCYzkzcDCDmgoztXFFgc1UMuUJ-Wq3Uyz-VK1UzrVKtP7dL5INrPDUcEW8D8wPPCl6zADLMUF-wiQt9IHqm\\_GUqTI\\_6azNPbtR504CVwy-Ui91o6NjNS3p](http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fYyxDoJAEER_xYaS7Il4akksTIyFhTGwjdlw-F1yFW-BO4-cLamJsbCYzkzcDCDmgoztXFFgc1UMuUJ-Wq3Uyz-VK1UzrVKtP7dL5INrPDUcEW8D8wPPCl6zADLMUF-wiQt9IHqm_GUqTI_6azNPbtR504CVwy-Ui91o6NjNS3p)
- Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. México: Innovación Educativa. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421475009.pdf>
- Sigma, G. G. (2012). Investigación internacional de mercados para la región de américa. Recuperado de <https://goo.gl/7Q2D1K>
- Taylor y Bogdan. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos*. Barcelona: Paidós.
- Universidad de San Buenaventura. Medellín. (2017). Internacionalización y movilidad académica. Recuperado de <http://www.usbmed.edu.co/internacionalizacion/movilidad-academica/entrante-aplicar>
- Universidad de San Buenaventura. Rectoría General. (2015). Informe de autoevaluación acreditación institucional multicampus. Recuperado de <https://goo.gl/HbnhZX>

- Universidad EAFIT. (2016). International EAFIT. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/registro-movilidad-snies>
- Universidad Nacional de Colombia. (2017). Movilidad. Recuperado de <http://www.dre.unal.edu.co/nc/esx/movilidad/entrante.html>
- Valencia, M. (2009). Industria del turismo, informe N.º 01: El turismo en Colombia, Antioquia y Medellín. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Informaci%C3%B3n%20General/Documentos/DesarrolloEconomico/publicaciones/Informe%20Turismo%202009%20VF.pdf>
- Velásquez, B. (2011). Capacitación internacional para sectores estratégicos de Medellín. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/2011/Sesion1-Presentacion%20Inicial.pdf>
- Vélez, C. (2009). *Deserción estudiantil en la educación superior*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Villa, D. (2017). Medellín no está entre mejores ciudades del mundo para universitarios. Recuperado de <http://www.elmundo.com/noticia/Medellin-no-esta-entre-mejores-ciudades-del-mundo-para-universitarios/47167>
- Villarreal, J. E. (s. f.). Calidad de las universidades colombianas en un entorno global. Recuperado de <https://goo.gl/LFoFYo>
- Wernerfelt. (1984). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1632-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5597-1-10-20101012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1632-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5597-1-10-20101012%20(1).pdf)

## Capítulo 18

# La innovación social y su importancia en las políticas públicas: caso del diseño participativo de la política pública comunal en el municipio de La Ceja, Antioquia

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo<sup>1</sup>, Hernán Alonso Salazar García<sup>2</sup>, Elkin Olaguer Pérez Sánchez<sup>3</sup>, Érika Jaillier Castrillón<sup>4</sup>, Carlos Mario Correa Cadavid<sup>5</sup>

### Resumen

El presente capítulo de libro como resultado de investigación tiene como objetivo establecer la importancia de la innovación social en las políticas públicas, para lo cual se desarrolla una prueba piloto en el municipio de La Ceja, Antioquia, construyendo participativamente la política pública comunal, que permita el fortalecimiento de la participación ciudadana y el empoderamiento de los líderes comunales. La metodología que se desarrolla en el documento es un enfoque cualitativo, soportado en la teoría fundamentada en innovación social y con técnicas participativas, donde se establece la descripción de experiencias, reflexiones y factores de los diferentes actores que están directamente relacionados con el tema de la construcción de la política pública comunal. Este documento inicia con un análisis documental de los diferentes textos, artículos científicos, organismos multilaterales, y algunos complementarios para trabajar el tema de la innovación social y las políticas públicas.

1 Administrador, especialista en Gerencia, especialista en Gerencia de Proyectos, magíster en Ciencias Administrativas y doctorando de Administración. Docente investigador Corporación Universitaria Americana. Correo: caarboleda@americana.edu.co

2 Abogado, especialista en Responsabilidad Civil y del Estado, magíster en Gobierno, asesor jurídico. Correo: juridico@salazarycastano.com.co

3 Licenciado en Pedagogía Reeducativa, especialista en Docencia Universitaria, magíster en Administración, magíster en Tecnologías de la Información Aplicadas a la Educación y Ph. D. en Administración. Coordinador Maestría en Innovación de la Universidad de Medellín. Correo: eoperez@udem.edu.co

4 Comunicadora Social Periodista, especialista en Literatura, magíster y Ph. D. en Ciencias de la Información y la Comunicación. Docente investigadora de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo: erika.jaillier@upb.edu.co

5 Administrador de empresas, especialista en Gerencia y magíster en Desarrollo con énfasis Organizacional y Gerencial. Investigador y decano de la Facultad de Ciencias Sociales del Colegio Mayor de Antioquia. Teléfono de contacto: 3122530374. Correo: dec.cienciasociales@colmayor.edu.co

Esta investigación plantea la necesidad de buscar nuevas aproximaciones teóricas conceptuales y metodológicas respecto del concepto de innovación social y su aplicación a políticas públicas, con técnicas diferenciadoras, con el objetivo de mejorar la participación ciudadana y la apropiación social mediante el uso de tecnologías en las comunidades. Se genera esta reflexión cuando se trata de los nuevos diseños que aportan a las regiones y los impactos esperados por la sociedad.

**Palabras clave:** innovación social, participación ciudadana, política pública comunal, políticas públicas

## Introducción

La política pública como acción directa del Estado se manifiesta por el nivel de conocimiento y argumentación de una problemática planteada, sea por las entidades institucionales o por los actores sociales a quienes afecta directamente una realidad que vulnera sus derechos constitucionales. En esta medida, la acción del Estado adquiere forma a través de las políticas públicas que buscan generar una transformación social en pro de un mejor bienestar social y desarrollo territorial y es por esta razón que se establecen las principales acciones a realizar en la construcción participativa de la política pública comunal en el municipio de La Ceja, Antioquia, Colombia.

Es de gran importancia el tema a investigar en innovación social (IS) y apropiación social de las tecnologías sociales en las políticas públicas, ya que por medio de las mismas se pueden establecer nuevas ideas que resuelven oportunidades sociales y culturales, y que por la cantidad de conceptos que se encuentran en la literatura, se hace difícil su identificación para un contexto o territorio específico, y es allí donde cobra importancia establecer procesos participativos con los líderes comunales, para aplicar inicialmente en un municipio de Antioquia y poder validar la estrategia definida. Asimismo, servirá para que en un futuro se pueda replicar en otras regiones como lo propone Astorga (2004, p.18, citado por Jaillier, Carmona, Suárez, 2015), donde se plantean unas características que le son comunes y que permiten su tipificación, puesto que, según este autor, la Innovación Social, IS, debe ser:

- **Social:** beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la

reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social reivindicando sus derechos.

- **Genuina:** emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo, es un proceso verificable.
- **Original:** no se trata de una experiencia repetida, pero no es necesario que sea un invento.
- **Vigente:** debe ser reciente y actual.
- **Consolidada:** ha superado una fase de experimentación.
- **Expansiva:** podría ser reproducida en otro lugar a mayor escala o ambos.
- **Transformadora:** impacto en relación con variables de desarrollo social, como costos, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión y creación de oportunidades.

De esta manera si el elemento último y esencial de la IS es la transformación generada, solo se sabrá si es una IS aquella iniciativa que logra pasar ese círculo de características de Astorga; por tanto, será necesario formular políticas públicas que establezcan una guía y sostenibilidad de las iniciativas, con el objetivo de generar transformaciones en la sociedad, siendo este el propósito de este capítulo de investigación y poder llegar a aportar instrumentos para la toma de decisiones sobre el avance de políticas públicas y su inversión en la solución de problemas priorizados en la sociedad (Reeder *et al.*, 2012) y articulado a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La política nacional de apropiación social del conocimiento en ciencia, tecnología e innovación según Colciencias (2005), son todas aquellas acciones que le permitirían a los colombianos acceder y participar en procesos de desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, lo que implica generar mecanismos por los que la sociedad logrará interesarse y comprender este conocimiento y validarlo, es decir, poder formarse una opinión al respecto y poder participar en la toma de decisiones sobre ciencia y tecnología y utilizarlo para la solución de inquietudes y problemas que le afecten directa o indirectamente.

Es por esta razón que el proyecto de investigación es importante, en el sentido que la innovación social es entendida como una acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo que ofrece una respuesta a un problema social determinado mediante procesos, técnicas y formas de organizar la acción de una comunidad, se desprende de iniciativas locales, comunitarias, del ser social dispuesto a participar en la construcción social a partir de la conciencia de una necesidad que no está aún cubierta, como lo propone Echeverría (2008).

## Desarrollo

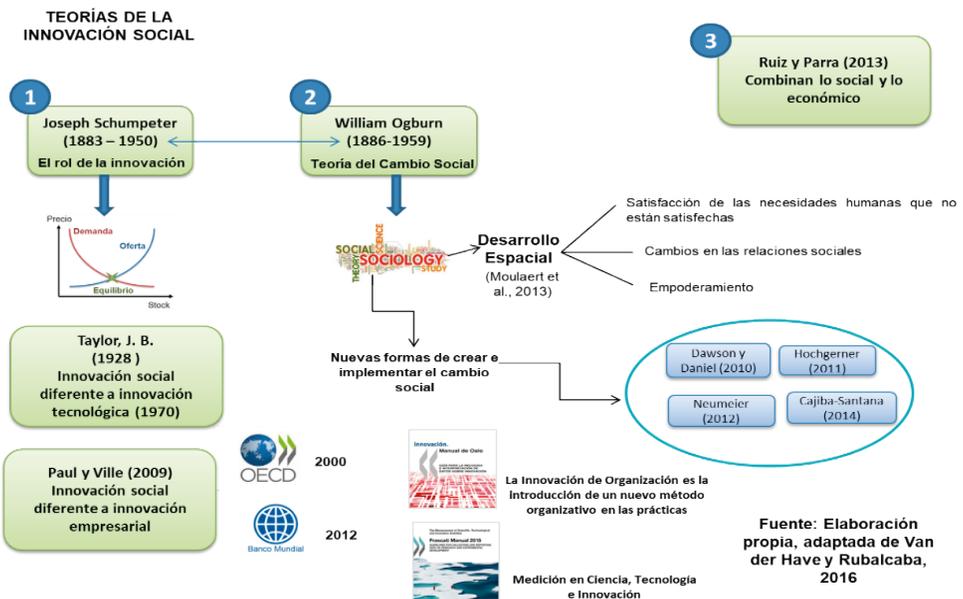
La investigación de la cual deriva este capítulo tiene un enfoque cualitativo, fundamentado en la documentación, análisis y revisión crítica de la información recopilada. El proceso inició con una fase de revisión de la literatura que ha servido para aportar una estructura conceptual y práctica a lo largo del proceso de investigación; Inicialmente, se revisaron temas muy específicos relacionados con la innovación social y las políticas públicas y luego, se amplió la documentación recopilada, tomando el caso del municipio de La Ceja, Antioquia, con la metodología de Investigación Participativa.

Según Jaillier *et al.* (2017) la IS es un proceso que busca transformar la realidad colectiva, a partir de la suma de recursos humanos, tecnológicos, empíricos, culturales, donde la participación comunitaria y la creatividad colaborativa cobran vida, y se convierten en modelo para la toma de decisiones. Nace como una oportunidad para las comunidades y grupos: a partir de problemáticas latentes y de una red de construcción simbólica se construyen nuevas iniciativas de desarrollo o de transformación.

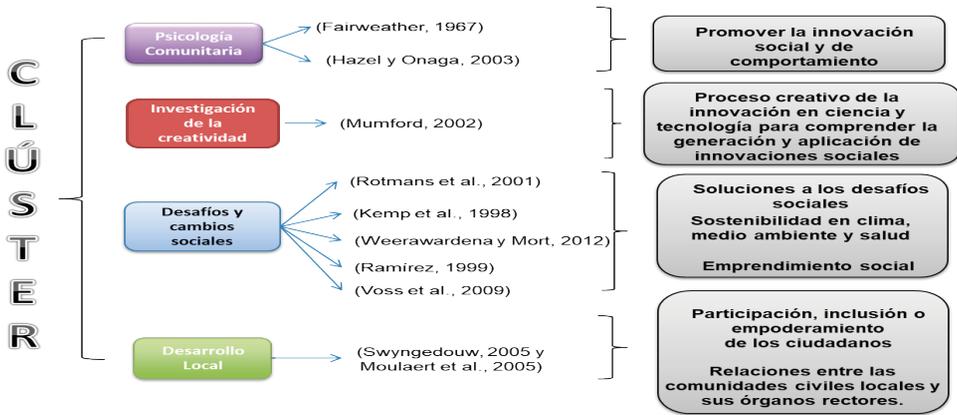
En tal sentido, el territorio y la comunidad en él, con sus saberes individuales y colectivos acumulados desarrollan nuevas formas de organización y se transforma culturalmente en relación con los cambios socioculturales. Algunos de ellos, se plantean en relación con la tecnología o desarrollan “nuevas ideas que resuelven oportunidades sociales y culturales, en una acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, donde normalmente surgen procesos participativos en lugar de jerárquicos, que ofrecen una respuesta a un problema social determinado, mediante procesos, técnicas y formas de organizar la acción de una comunidad” (Manzani, 2005, pp. 51-52).

Pero la IS no es en sí misma un cambio tecnológico, es más un cambio de prácticas sociales de fondo, una modificación de las estructuras sociales y de las personas que intervienen en el proceso. Implica poner en escena la participación, la interacción entre actores sociales diferentes, es un asunto de inclusión social, es sobre todo un proceso de transformación en las dinámicas de relación social, incluidas aquellas relaciones de poder (Moulaert *et al.*, 1990).

Son varios autores que plantean definiciones y prácticas de la IS, por esta razón en la figura 66 se plantea desde las corrientes más fuertes (economicista y social), los autores reconocidos como precursores del tema, y desde allí se presentan los que trabajan el tema actualmente:



**Figura 66.** Corrientes de la innovación social  
Fuente: elaboración propia



**Figura 67.** Acoplamiento bibliográfico de la IS y los temas más relevantes a trabajar

**Fuente:** elaboración propia, adaptada de Van der Have y Rubalcaba, 2016.

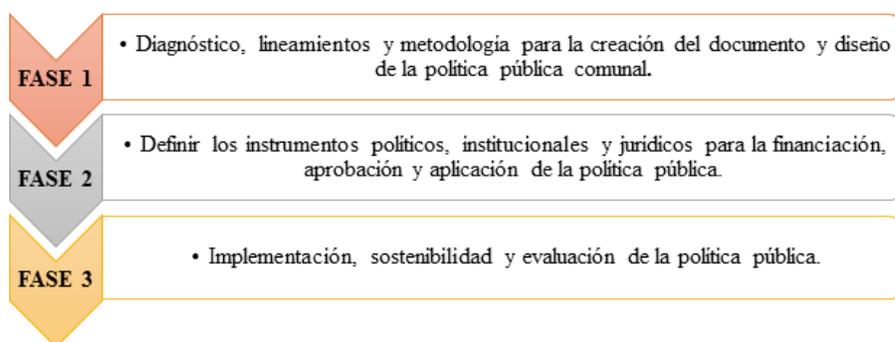
Con respecto a la medición de la Innovación Social y la apropiación de tecnologías sociales, en la literatura se encuentran pocas experiencias de métricas o indicadores de la IS, tal como lo presenta la Guía de Indicadores de la Red Quebequense de IS (Dancause, 2014), donde se resalta que en lo que concierne más particularmente a la medición de impactos de las IS (más amplios, a largo plazo), se identifican diferentes retos en la literatura, especialmente en cuanto a la complejidad para demostrar el lazo directo entre una iniciativa específica de IS y los cambios y transformaciones sociales a largo plazo.

Otros autores como Alijani, Luna, Castro-Spila y Unceta (2016), vienen abordando el reto de la medición de la IS, desde el desarrollo de ecosistemas de IS, a través del uso de capacidades organizativas internas (capacidades de absorción) y externas (IS abierta), aquí realizan un énfasis en los resultados e impactos generados, este enfoque también permite investigar el “micro-meso-macro” de los vínculos que se hallan en el proceso de la IS, lo cual es útil para los responsables de la formulación de políticas, siendo esta una herramienta estratégica para diseñar políticas públicas de apoyo a la innovación.

Para la elaboración del diseño de una política pública es necesario definir, analizar y problematizar la realidad social que afecta o vulnera uno o varios derechos constitucionales en el entorno cercano e inmediato de una población; esta problemática no puede estar desarticulada de los procesos e inicia-

tivas adelantadas en los niveles internacional, nacional y departamental. Otro aspecto fundamental se basa en definir qué mediadores hacen parte de este proceso de construcción, sean de tipo político, social y/o institucional.

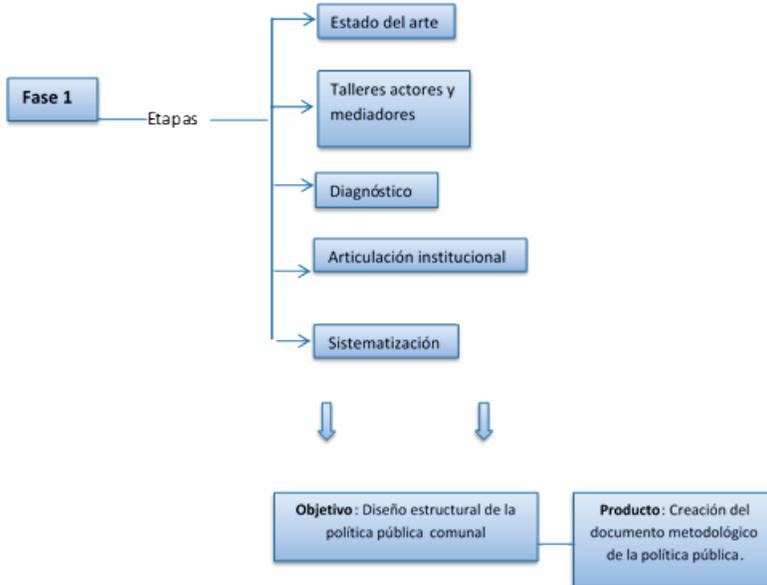
Según lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación el caso metodológico llevado a cabo en el municipio de La Ceja, Antioquia, el cual comprende los tres principios fundamentales en una política pública: formulación, implementación y evaluación, desarrollados en tres fases o momentos, cada uno de ellos desprende diversas etapas que permitirán alcanzar los objetivos principales para cada momento; estas son:



**Figura 68.** Fases de la política pública  
**Fuente:** elaboración propia.

Ajustando la implementación de la política pública comunal del municipio de La Ceja, Antioquia, a los parámetros internacionales y nacionales que buscan el fortalecimiento de la democracia, es indispensable utilizar los mecanismos institucionales para la participación ciudadana como eje transversal a todo el proceso convirtiéndose en un insumo para fortalecer y acompañar cada una de las etapas del proceso.

El caso seleccionado comprende únicamente la fase inicial del proceso, cuyo objetivo principal es la creación de lineamientos y metodología de la política pública condensados en un documento final y diseño estructural del mismo, el cual podrá ser presentado para su aprobación en el Concejo Municipal.



**Figura 69.** Fase 1: diagnóstico, lineamientos y metodología para la creación del documento y diseño de la política pública comunal  
**Fuente:** elaboración propia.

Las etapas señaladas en la figura 69 deben funcionar de manera sistémica en la medida que logren generar relación entre ellas y se complementen para generar los lineamientos teóricos y metodológicos para la creación del documento final.

Es necesario identificar los actores institucionales y sociales directamente relacionados con el objeto de la política pública, teniendo presentes las organizaciones sociales y ONG que hacen presencia en el territorio y cómo se articula la iniciativa municipal con los procesos ya existentes en los niveles departamental, nacional e internacional.

Igualmente se debe realizar una revisión bibliográfica que permita establecer un estado del arte respecto al tema que se va a tratar y posteriormente, a través de talleres participativos, generar un diagnóstico de la problemática presentada en el municipio que permita establecer la necesidad fundamental de generar una política pública al respecto, y a su vez generar la articulación

institucional a nivel local, departamental y nacional. Por último, realizar una sistematización de cada proceso de forma que se puedan definir los lineamientos estructurales para la formulación de la política pública.

Estos elementos se desarrollaron a través de una metodología aplicada en diferentes talleres así: 1) Identificar los problemas que afectan a la población, 2) Identificar cuáles son las causas para cada problema, 3) Señalar si han existido algunas iniciativas exitosas para cada problema y 4) Generar propuestas a futuro. Todo lo anterior permitió identificar qué instrumentos de cambio institucional, normativo y financiero se deben realizar dentro del municipio para diseñar y ejecutar la política pública.

En la tabla 44 se presentan las actividades llevadas a cabo en el proceso de construcción participativa de la política pública comunal en el municipio de La Ceja, Antioquia.

**Tabla 44.** Detalle de las actividades

Solo comprende la fase 1				
Componente	Subactividad	Método	Medio	Horas
Contextualización	Reunión presencial o virtual entre el delegado por la administración municipal y los expertos que guiarán la construcción de la política pública	Asesoría	Virtual y Presencial	4
Estado del arte	Revisión de fuentes primarias y secundarias (teoría fundamentada y marcos legales para la justificación de la política pública)	Investigativo	Autónomo	20
Sensibilización	Los expertos realizaron una presentación a los presidentes de las JAC del municipio, donde acordaron compromisos y se les explicó la importancia de la política pública y la voluntad de la administración municipal	Presentación magistral	Presencial en el municipio	1
Talleres actores y mediadores	Taller con los actores involucrados (mínimo 20 representantes por la comunidad) Tema 1: Liderazgo social comunitario y Tema 2: El ABC de las políticas públicas. Aplicación del Test Cualidades y competencias del líder Comunal	Taller 1	Presencial en el municipio	3
Lineamientos	Documentos que se construyen con el fin de elaborar el instrumento diagnóstico específico para el municipio y política pública	Investigativo	Autónomo	3

Solo comprende la fase 1				
Componente	Subactividad	Método	Medio	Horas
Diagnóstico y taller	Aplicación de la herramienta (oferta interna y externa) al municipio y participantes en el proceso, con el objetivo de verificar la voluntad política y comunitaria en la política pública. Tema 3: Formulación de proyectos. Tema 4: Importancia de los convenios solidarios	Taller 2	Presencial en el municipio	3
Articulación institucional	Validaciones a través de comités virtuales entre los delegados para la construcción de la política (1 por la comunidad, 1 por la administración, 1 por Asocomunl, 1 por las JAC, 1 por actores neutrales, 1 Rises)	Comunicativo	Virtual y/o telefónico	4
Capacitación y taller	Tema 5: Innovación social; Tema 6: Diferencia entre participación social, comunitaria y ciudadana	Taller 3	Presencial en el municipio	3
Sistematización	Informe de la sistematización del proceso que sirve de soporte de la construcción participativa entre los actores beneficiarios directos, indirectos y neutrales en el proceso	IAP	Autónomo	20
Diseño estructural de la política pública	Los expertos realizan el borrador final con los insumos recogidos	Investigativo	Autónomo	12
Taller socialización y pre aprobación con los actores	Se socializa el documento borrador con los actores involucrados, donde pre validen la política pública. Tema 7: Herramientas participativas y colaborativas	Taller 4	Presencial en el municipio	3
Documento legal aprobado	Revisión jurídica por los abogados expertos (errores, vicios, etc.) Acuerdos	Investigativo	Autónomo	6
Asesoría municipio	Comprende realizar la asesoría a la administración municipal (alcalde) para la presentación al concejo (incluye presentación en Prezi o PPT + materiales de apoyo); también se les da información general sobre las fases 2 y 3 para que estén enterados de los pasos a seguir	Asesoría	Presencial en el municipio	4
Ajustes finales	Realizar las recomendaciones y ajustes finales en los productos a entregar	Documental	Autónomo	4
Transversales	Desplazamientos, reuniones, otros	N.A.	Autónomo	20
<b>Total horas</b>				<b>110</b>

**Fuente:** elaboración propia

Los hallazgos encontrados de la oferta interna y externa con las Juntas de Acción Comunal (JAC) del municipio de La Ceja, Antioquia fueron:

**Tabla 45.** Oferta interna y externa

Oferta interna	Oferta externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración activa de los participantes de la JAC.</li> <li>• Talleres de comisión de emprendimiento.</li> <li>• Disponibilidad y compromiso.</li> <li>• Conocimientos de legislación y normatividad comunal-formadores.</li> <li>• Dignatarios con formación académica superior.</li> <li>• Disposición de la caseta comunal.</li> <li>• Sedes para capacitaciones</li> <li>• Actitud y compromiso</li> <li>• Sillas</li> <li>• Mesas</li> <li>• Dinero</li> <li>• Video beam</li> <li>• Computador</li> <li>• Compromiso</li> <li>• 2 arquitectos</li> <li>• 1 pintor</li> <li>• 4 maestros de obra</li> <li>• Hacer divulgación de la política</li> <li>• Convocatoria para la participación de todas las capacitaciones</li> <li>• Hacer veeduría y seguimiento a la política pública comunal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del SENA con estudiantes de Gobierno local</li> <li>• Apoyo por parte de un cultivo de flores y de finqueros económicos</li> <li>• Asocomunal</li> <li>• La Casa de la Mujer</li> <li>• Disposición de lugar locativos para deporte Escuela María Estévez</li> <li>• Apoyo de veterinarios</li> <li>• Corporación Oasis</li> <li>• Estudiantes y universitarios</li> <li>• La parroquia</li> <li>• Universidad Javeriana con algunos estudiantes de Gestión Pública.</li> <li>• Programa Participando</li> <li>• Asociación La Antioqueña</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Parroquia la Santa Cruz</li> <li>• Rises</li> <li>• Escuela Amos, Altiplano</li> <li>• Deportes (Mariana Jaramillo)</li> <li>• El SENA – Programa Gobiernos Locales</li> <li>• Red comunal de Oriente</li> <li>• Prodepaz</li> <li>• Centro Comercial La Capilla (espacios para reuniones).</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

## Conclusiones

El diseño de la política pública comunal se constituyó con legitimidad y organización con sus protagonistas. Es fundamental que el proceso de aprestamiento y configuración sea en todo momento un ejercicio participativo e incluyente de las diversas expresiones sociales del Municipio y trabajando los elementos de la innovación social.

Se cumplieron los elementos organizativos y metodológicos, los cuales brindaron agilidad, movimiento y pertinencia al proceso; igualmente, el carácter cíclico es fundamental, para mantener el rol de comunicación y control social de lo que debe hacer la comunidad para la sostenibilidad de políticas públicas.

Ejercer el derecho ciudadano y la responsabilidad social de control a la gestión pública permite que la legalidad y la transparencia constituyan principios

fundamentales que orienten el buen gobierno, permitiendo así una gestión pública eficaz, orientada al cumplimiento de los fines del Estado con amplia participación ciudadana de organizaciones sociales, en un marco de compromiso para el fortalecimiento de la institucionalidad pública en general.

Es evidente el liderazgo que asumen los líderes comunales frente al tema, este no podrá delegarse a ninguna otra instancia y los mismos deberán ayudar como grupo de impulso para el fortalecimiento de la política pública.

Finalmente es necesario precisar que este documento posibilita no solo evidenciar los resultados y generar precedentes para futuras investigaciones, sino que también podría servir como una herramienta de gestión y de control social por parte de cualquiera de los interesados en conocer las dinámicas desarrolladas.

Este proceso de planificación participativa e integral permite el fortalecimiento del comité que acompañará la política pública comunal, en la medida que actualiza a los participantes en el contexto político y social de nuestro país, lo que conlleva a un análisis con especial detenimiento sobre la promoción y protección de los derechos y deberes de los comunales del Municipio.

En suma, identificar claramente las posibilidades, el alcance, los objetivos y la metodología de investigación comunitaria permitirá construir un plan estratégico situacional, formulado de acuerdo con las necesidades sentidas de la población objeto, con lineamientos concretos que analicen y comparen los resultados y estados de avance de la implementación del mismo.

## Referencias

Alijani, S., Luna, A., Castro-Spila, J., y Unceta, A. (2016). Building capabilities through social innovation: Implications for the economy and society. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*. Recuperado de <http://doi.org/10.1108/S2043-905920160000011016>

Colciencias. (2005). *Política nacional de apropiación social del conocimiento en ciencia, tecnología e innovación*. Bogotá: .Colciencias

- Dancause, L. (2014). *Guía para el desarrollo de indicadores de innovación social*. Quebec: Red Quebequense de Innovación Social.
- Echeverría, J. (2008). *La innovación desde una perspectiva filosófica*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Fairweather, G. W. (1967). *Methods for experimental social innovation*. Nueva York: John Wiley Sons.
- Hazel, K. L. Onaga, E. (2003). Experimental social innovation and dissemination: the promise and its delivery. *American Journal Community Psychology*, 32, 285 – 294.
- Jaillier, E., Carmona, Y. y Suárez, L. (2015). Los retos de la comunicación en la apropiación social del conocimiento en algunas experiencias significativas de innovación social en Medellín. *Comunicación*, (2), 39-54.
- Jaillier Castrillón, E. et al. (2017). *Construyendo la innovación social: guía para comprender la innovación social en Colombia*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Kemp, R. Shot, J., Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. *Technology Anal Strategy Management*, 10, 175 – 198.
- Manzini, E. (2005). *Enabling solutions, social innovation, creative communities and strategic design*. Milán: Politécnico de Milano.
- Moulaert, F.; Aller, A. A.; Cooke, P.; Courlet, C.; Häusserman, H. y Da Rosa, A. (1990). Integrated area development and efficacy of local action. Feasibility study for the European Commission. Brussels.
- Mumford, M.D. (2002). Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14, 253–266.
- Paul, E., Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal Socio-Economics*, 38, 878–885.

- Ramírez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
- Reeder, N., O'Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., y Mulgan, G. (2012). *Strengthening social innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics*. Brussels: European Union.
- Rotmans, J., Kemp, R. y Van Asselt, M., (2001). More evolution than revolution: transition management in public policy. *Foresight* 3, 15–31.
- Schumpeter, J. (1909). On the concept of social value. *Quarterly Journal of Economics*, 23, 213–232.
- Swyngedouw, E., (2005). Governance innovation and the citizen: the Janus face of governance-beyond-the-state. *Urban Studies*, 42, 1991–2006.
- Taylor, J. B., (1970). Introducing social innovation. *Journal, of Applied Behavioral Science*, 6, 69–77
- Van der Have, R. P. y Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research Policy* 45, 1923–1935.
- Voss, J.-P., Smith, A., Grin, J., (2009). Designing long-term policy: rethinking-transition management. *Policy Sciences*, 42, 275–302.
- Weerawardena, J., Mort, G.S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: innovation and differentiation. *Journal Public Policy y Marketing*, 31, 91–101.

