



Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

**Sello Editorial**

# **LAS ORGANIZACIONES DESDE UNA MIRADA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Marilu Avendaño Avendaño  
Sandra Rocío Mondragón Arévalo  
**Editores**

**Grupo de Investigación**  
Ideas en acción



# **LAS ORGANIZACIONES DESDE UNA MIRADA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Editores:

Marilú Avendaño Avendaño

Sandra Rocío Mondragón

# UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Jaime Alberto Leal Afanador

**Rector**

Constanza Abadía García

**Vicerrectora académica y de investigación**

Leonardo Yunda Perlaza

**Vicerrector de medios y mediaciones pedagógicas**

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz

**Vicerrector de servicios a aspirantes, estudiantes y egresados**

Julialba Ángel Osorio

**Vicerrectora de inclusión social para el desarrollo regional y la proyección comunitaria**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

**Vicerrector de relaciones intersistémicas e internacionales**

Myriam Leonor Torres

**Decana Escuela de Ciencias de la Salud**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

**Decana Escuela de Ciencias de la Educación**

Alba Luz Serrano Rubiano

**Decana Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas**

Martha Viviana Vargas Galindo

**Decana Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades**

Claudio Camilo González Clavijo

**Decano Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería**

Jordano Salamanca Bastidas

**Decano Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente**

Sandra Rocío Mondragón

**Decana Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

## **Autores:**

Avendaño Avendaño, Marilú; Baracaldo Valencia, Hernán Javier; Barona Castro, Mario Andrés; Barrera Ortigón, Andrea del Pilar; Benavides Alba, Faiber Alexis; Benavides Parra, Oscar Andrés; Castellanos Narciso, José Ever; Caviedes Villegas, Clara Sofía; Contreras Mora, Edward; Díaz Díaz, Roberto Adolfo; Duitama Castro, Gloria Nancy; Fonseca Carreño, Nelson Enrique; Fuertes Díaz, Martha Lucía; Gamero de la Esprilla, Pedro Juan; González Castro, Yolanda; González Moreno, Manuel Ricardo; Lara Andrade, Víctor Alfonso; López Vargas, Luis Hernando; Manchego Palza, Liliana; Matallana Kuan, Olga Lilihet; Medina Ricaurte, Germán Fernando; Mizger Betin, Angela María; Montoya Rendón, Luz Elena; Narváez Benavidez, Carlos Arturo; Palencia Fajardo, Ofelia; Peña Torres, Parcival; Pérez Tovar, Juan Carlos; Ramos Pérez, Licette Estella; Rebolledo, Henry Stiven; Restrepo Álvarez, Elena del Carmen; Rico Noy, Pilar Andrea; Rivas Perea, Yanía; Rodríguez Parra, Rocío del Mar; Romero Herrera, Edgar; Romero Torres, Mariano Esteban; Salazar, Martha Luz; Sánchez Sánchez, Hugoberto; Vargas Hurtado, Gloria Isabel; Vargas Paredes, Shyrley Rocío; Vega Baquero, Zulma Yesenia; Vera Calderón, José Alejandro; Villarreal, Heliana Magaly; Zubiría Lara, Mario Fernando.

## **Grupo de investigación: Ideas en acción**

**658.4063**  
**A951**

Avendaño Avendaño, Marilú  
Las organizaciones desde una mirada del desarrollo sostenible / Marilú Avendaño Avendaño, Sandra Rocío Mondragón (Eds.), Hernán Javier Baracaldo Valencia ... [et al.] -- [1.ª ed.]. Bogotá: Sello Editorial UNAD/2020. (Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN-)

ISBN: 978-958-651-784-3

e-ISBN: 978-958-651-786-7

1. Innovación organizacional 2. Competitividad 3. Emprendimiento I. Avendaño Avendaño, Marilú II. Mondragón, Sandra Rocío III. Baracaldo Valencia, Hernán Javier IV. Barona Castro, Mario Andrés V. Barrera Ortigón, Andrea del Pilar VI. Benavides Alba, Faiber Alexis VII. Benavides Parra, Oscar Andrés VIII. Castellanos Narciso, José Ever IX. Caviedes Villegas, Clara Sofía X. Contreras Mora, Edward XI. Díaz Díaz, Roberto Adolfo XII. Duitama Castro, Gloria Nancy XIII. Fonseca Carreño, Nelson Enrique XIV. Fuertes Díaz, Martha Lucía XV. Gamero de la Esprilla, Pedro Juan... [et al.]

**ISBN:** 978-958-651-784-3

**e-ISBN:** 978-958-651-786-7

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN**

©Editorial

Sello Editorial UNAD

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Calle 14 sur No. 14-23

Bogotá, D.C.

Marzo de 2021

**Editora:** Olga Lilihet Matallana Kuan

**Corrección de textos:** Marcela Guevara

**Diseño y diagramación:** Paula Cubillos

**Impresión:** Hipertexto - Netizen

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons - Atribución – No comercial – Sin Derivar 4.0 internacional.

**[https://co.creativecommons.org/?page\\_id=13](https://co.creativecommons.org/?page_id=13)**



# CONTENIDO

---

<b>Introducción</b>	10
---------------------	----

## **LÍNEA 1. LAS ORGANIZACIONES EN LA REGIÓN**

### **Capítulo 1**

---

<b>El sector funerario en colombia y las tendencias mundiales frente al destino final; un estudio de vigilancia tecnológica</b>	14
Introducción	16
Marco teórico y métodos	16
Metodología	20
Resultados y discusión	20
Conclusiones	27
Referencias bibliográficas	28

### **Capítulo 2**

---

<b>Impacto de la estrategia de innovación empresarial social humanística IEIESH</b>	30
Introducción	33
Aspectos Generales de la Inclusión socio laboral y formativa de las personas con discapacidad	36
Metodología	38
Resultados	40
Propuesta	42
Conclusiones	46
Referencias bibliográficas	47

### **Capítulo 3**

---

<b>Liderazgo transformacional como factor potenciador del talento humano en instituciones educativas</b>	50
Introducción	52
Abordaje teórico de la situación (marco teórico)	52
Descripción de la situación a investigar (planteamiento del problema)	56
Reflexiones del Investigador (formulación del problema)	59

Interrogantes del investigador	62
Propósitos del Investigador (objetivos)	63
Comprendiendo las razones de la investigación (justificación)	64
Contexto de la investigación (marco teórico, metodología)	66
Resultados parciales	66
Conclusiones	67
Referencias bibliográficas	68

## Capítulo 4

<b>Importancia y aplicabilidad de los factores en la competitividad sistémica de la ganadería doble propósito del municipio de Florencia-Caquetá</b>	72
Introducción	74
Contenido - Fundamentos teóricos	76
Metodología	82
Resultados	85
Conclusiones	92
Referencias bibliográficas	93

## Capítulo 5

<b>Asociatividad como elemento de competitividad en los sistemas de producción campesina</b>	96
Introducción	98
Revisión de literatura - Marco teórico	99
Metodología	100
Resultados	103
Discusión	109
Conclusiones	110
Referencias bibliográficas	111

## Capítulo 6

<b>Impacto de la variación de la tasa representativa del mercado (TRM) en el nivel de precios de los mercados minoristas</b>	114
Introducción	117
Contenido	120
Metodología	126

Resultados	127
Discusión	130
Conclusiones	131
Referencias bibliográficas	132

## Capítulo 7

### **Tendencias para la educación profesional en contaduría pública:**

<b>caso Colombia</b>	134
Introducción	136
Contenido	140
Metodología	142
Discusión	143
Conclusiones	147
Referencias bibliográficas	150

## Capítulo 8

### **Caracterización de la imagen comercial de los empresarios ubicados en el centro histórico de Tunja**

	154
Introducción	156
Metodología	158
Resultados	158
Discusión	169
Conclusiones	170
Referencias bibliográficas	171

## Capítulo 9

### **Características sociales y educativa de la Cooperativa Central de Caficultores del Huila –Coocentral, apuestas por impactar la calidad de vida del sur del país**

	174
Introducción	176
Fundamentos teleológicos y teóricos conceptuales	178
Metodología	182
Resultados	183
Discusión o propuesta	185
Referencias bibliográficas	186

## Capítulo 10

---

<b>Plan de acción para implementación de estrategia de encadenamiento “Patios Productivos” como proceso innovador para el desarrollo rural y de paz en el Corregimiento El Castillo, municipio El Cerrito-Valle del Cauca</b>	188
Introducción	190
Contenido	193
Metodología	200
Discusión o propuesta	205
Conclusiones	206
Referencias bibliográficas	207

## Capítulo 11

---

<b>Análisis del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá-Colombia</b>	210
Introducción	212
Contenido - Marco referencial	212
Metodología	215
Resultados	216
Conclusiones	220
Referencias bibliográficas	222

## Capítulo 12

---

<b>Ecosistema de emprendimiento, apoyo para la ciudad de Fusagasugá</b>	224
Introducción	227
Contenido	227
Aspectos teóricos	228
Metodología	232
Resultados esperados	233
Referencias bibliográficas	234

## Capítulo 13

---

<b>Estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de las empresas del sector Metalmeccánico, Autopartista y Carrocero de la provincia del Tundama- Duitama, Boyacá, a partir del enfoque sistémico en los niveles Macro y Meso-económico</b>	236
--	-----

Introducción	238
Contenido	240
Metodología	242
Resultados	244
Conclusiones	250
Referencias bibliográficas	251

## **LÍNEA 2. LAS ORGANIZACIONES DESDE LA GESTIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO**

### **Capítulo 14**

<b>Modelo de emprendimiento género e inclusión social</b>	256
Introducción	258
Referencias bibliográficas	268

### **Capítulo 15**

<b>Inteligencia de negocio en el direccionamiento estratégico en una empresa micro del sector de construcción de obras civiles</b>	270
Introducción	272
Contenido	275
Metodología	284
Resultados y discusión	284
Conclusiones	287
Referencias bibliográficas	289

### **Capítulo 16**

<b>El papel de los precios internos, externos y del tipo de cambio en la producción del sector cafetero colombiano en el periodo 2000-2016</b>	294
Introducción	296
Referentes teóricos	297
Metodología	307
Resultados	308
Conclusiones y discusión	317
Recomendaciones	318
Referencias bibliográficas	320

## Capítulo 17

---

<b>Estrategias metodológicas para el fortalecimiento de microempresas sostenibles a través de la formación laboral a 20 mujeres del Municipio de Sahagún, Córdoba</b>	326
Introducción	327
Contenido	328
Metodología	329
Resultados	336
Discusión	340
Conclusiones	341
Referencias bibliográficas	342

## Capítulo 18

---

<b>Educación superior mediada por las TIC en los Montes de María sucreño: viabilidad y tropiezos. caso Colosó y Chalán</b>	344
Introducción	346
Contenido	347
Metodología	348
Resultados	350
Discusión o propuestas	352
Conclusiones	354
Referencias bibliográficas	356

## Capítulo 19

---

<b>Factores de cambio, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, para proyectar al municipio de Pitalito como un territorio de paz</b>	358
Introducción	360
Fundamentos teóricos	361
Metodología	364
Resultados	369
Propuesta	373
Conclusiones	378
Referencias bibliográficas	379

# INTRODUCCIÓN

---

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) consciente de su papel protagónico a nivel regional, nacional e internacional busca que, a través de la reflexión de diferentes áreas del conocimiento, se contribuya al fortalecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones, así como el reconocimiento y posicionamiento de las Mipymes para hacerlas cada vez más competitivas, sustentables y eficientes en contextos globales.

En el presente libro se articulan en dos líneas, a saber, las organizaciones desde la región y las organizaciones desde el emprendimiento y la gestión. En la primera se analizan diferentes temáticas que dejan ver el uso adecuado de la ciencia y la tecnología, reconociendo el rol de los sectores tanto público como privado y de la sociedad civil en el desarrollo, productividad y competitividad de las organizaciones, por lo que se tienen temáticas como normas internacionales, emprendimiento, tasa representativa del mercado, direccionamiento estratégico en el sector de obras civiles, precios internos y externos del tipo de cambio, que permitan comprender la dinámica contemporánea de las organizaciones, a partir de las experiencias de los diferentes actores que participan en escenarios inclusivos, con el propósito de evidenciar los elementos de competitividad y perdurabilidad que contribuyen a la internacionalización organizacional.

La segunda línea trata de las organizaciones en la región, donde se muestran resultados de investigaciones, como las tendencias mundiales en el sector funerario, estrategias de innovación empresarial y responsabilidad social empresarial para Mipymes. Usos agroindustriales de la hoja de coca, factores de competitividad en la ganadería, en el sector metalmecánico, redes socio institucionales en el sector lácteo, imagen comercial de empresario, estrategia de encadenamiento, patios productivos, aplicación del modelo *desing thinking*, gestión del conocimiento en Mipymes industriales, ecosis-

tema de emprendimiento, microempresas sostenibles, territorios de paz que dejan ver las nuevas tendencias y temáticas de creatividad e innovación para fortalecer la pedagogía, las competencias, las redes de emprendimiento a través de las herramientas, modelos y estructuras de los esquemas emprendedores, que permitan la continua evolución de los mercados emergentes y sus diferentes actores.

En el eje de las organizaciones y la educación se encuentran temáticas de liderazgo transformacional, educación mediada por las TIC, tendencias para la educación en contaduría pública, características sociales y educativas para caficultores que permiten reconocer las competencias que demanda la dirección y liderazgo de las organizaciones en la perspectiva de las dimensiones: estratégica, de desarrollo humano y axiológica, como estrategia competitiva para enfrentar los nuevos retos de las organizaciones.

Finalmente, todas estas investigaciones y experiencias que presenta este libro sobre la innovación organizacional, desde la inteligencia de negocios e integraciones tecnológicas, permitirán un impacto en el desarrollo sostenible de las organizaciones



LÍNEA 1



# LAS ORGANIZACIONES EN LA REGIÓN



# CAPÍTULO 1

## EL SECTOR FUNERARIO EN COLOMBIA Y LAS TENDENCIAS MUNDIALES FRENTE AL DESTINO FINAL; UN ESTUDIO DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA

*The funeral sector in Colombia and the global trends before the final destination; a study of technological vigilance*

Rocío del Mar Rodríguez Parra<sup>1</sup>  
Yolanda González Castro<sup>2</sup>

---

### RESUMEN

Este artículo muestra los resultados parciales obtenidos en el estudio denominado “Estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para la empresa Grupo Obelisco Ltda., orientado a la diversificación de su portafolio de servicios en la implementación del proceso de destino final”, proyecto desarrollado bajo el enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, a través de un estudio descriptivo, tomando como base fundamental de su desarrollo la metodología de vigilancia tecnológica Innovitech. A través de la búsqueda especializada de información se pudo identificar que en Colombia el sector funerario tiene un crecimiento importante en los últimos años, permitiendo proyectar a este como sector dinámico, con tendencia a la innovación en la prestación del servicio, sin embargo, se encontró una baja participación en la producción académica y tecnológica. Teniendo en cuenta las características del sector en el país, las tendencias tecnológicas del sector a nivel mundial y lo establecido desde la economía y el marketing experimental, se concluye que en el país es pertinente generar desarrollo tecnológico que permita facilitar la vivencia del fallecimiento de un ser querido y del duelo que de este emerge.

- 
- 1 Administradora de Empresas, magíster en Administración de Organizaciones, especialista en Alta Gerencia en Mercadotecnia, especialista en Métodos y Técnicas en Investigación Social, instructora del Centro de Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial, Tunja, Colombia. E- mail: rocimar129@yahoo.com.
  - 2 Administradora de Empresas, doctora en Administración de Negocios, magíster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento, magíster en Dirección Estratégica, especialista en Dirección Prospectiva y Estratégica de Organizaciones Universitarias. Docente asistente Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Pamplona, Colombia. E- mail: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.



**Palabras clave:** vigilancia tecnológica; marketing experimental; sector funerario; destino final.

## ABSTRACT

This article shows partial results obtained in the denominated study “Study of technologic surveillance and competitive intelligence for the enterprise Grupo Obelisco Ltda. Guiding to the diversification of its services portfolio in the implementation of the final destiny’s process”. The inhumation or cremation in Colombia are the only two disposed options for the funerary enterprises for the disposition of remains without having in count with an ecologic alternative, generating a problematic of environmental order, social and economic in the department. The project described was developed as fundamental base of its development the technology surveillance methodology Innovitech. Through the specialized search it could be identified that in Colombia, the funeral sector has grown significantly in recent years, allowing it to project this as a dynamic sector, with a tendency to innovate in the provision of the service, however, a low participation in academic and technological production was found. Taking into account the characteristics of the sector in the country, the technological trends of the sector worldwide and the established from the economy and experimental marketing it is concluded that in the country it is pertinent to generate technological development that facilitates the experience of the death of a being beloved and of the duel that emerges from this.



**Keywords:** competitive intelligence; final destiny; funerary sector; technologic surveillance.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo principal mostrar resultados parciales obtenidos en el estudio denominado “Estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para la empresa Grupo Obelisco Ltda., orientado a la diversificación de su portafolio de servicios en la implementación del proceso de destino final”, enfocándose en la evolución del sector en el país y las principales tendencias del destino final en el mundo.

El sector funerario en Colombia se ha destacado por ser un sector en crecimiento, en el 2015 tuvo una participación del 0,12 % en el Producto Interno Bruto (PIB), generando 904, 7 miles de millones de pesos. FENALCO (2015) afirma que el sector funerario emplea directamente a más de 9.477 personas, en 2.155 establecimientos dedicados a la actividad funeraria, además de adquirir servicios de otros establecimientos que se mueven alrededor de este sector, tales como floristerías, imprentas, acompañamientos musicales y transporte, entre otros, lo que conlleva a calcular que el 0,043 % de los empleos en Colombia se sustentan en la actividad funeraria.

La industria funeraria ha permanecido en el mercado, dadas las connotaciones de su objeto comercial, la muerte; por lo que, dentro de este contexto, en Colombia estas empresas han buscado adaptarse a los códigos culturales de cada región, para adoptar el ritual de la muerte y ofrecer paquetes exequiales acordes a las necesidades de sus clientes, siendo al mismo tiempo competitivos (Duarte y Toro, 2014).

El mismo autor refiere que la transformación del ritual de despedida ha permitido a la industria funeraria, estructurar su estrategia de venta alrededor de variables sociales y culturales relacionadas con la muerte, sin embargo, se ha perdido la sensibilidad frente al dolor y la dignidad del otro e impacto ambiental de las prácticas funerarias.

## MARCO TEÓRICO Y MÉTODOS

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Economía de la experiencia y marketing experimental. Pine y Gilmore (1999), citado por Duarte y Toro (2014), plantean que existen nuevas características en los consumidores, que se centran en la búsqueda y experimentación de una serie de sensaciones, recuerdos y momentos extraordinarios y memorables al adquirir un producto o servicio. Para estos autores, las experiencias son acontecimientos que involucran a los individuos de forma personal con lo que consumen, y por esta razón las experiencias deben generarse como una nueva fuente de valor de los bienes y servicios, dando lugar al desarrollo de

lo que denominan progresión económica de la cadena de valor. En tal escenario, es indispensable incorporar al producto o servicio una serie de recuerdos o emociones, que originen la percepción de una experiencia irrepetible que permita aumentar el valor del producto o servicio adquirido por el cliente. Es necesario tener en cuenta que las emociones de un cliente varían según si este es un espectador o usuario.

Este escenario se complementa con lo estimado por Moral y Fernández (2011), donde se establece que el marketing tradicional está basado en las características funcionales del producto, mientras que, el marketing emocional considera que las experiencias del cliente son el resultado de los estímulos provocados por los sentidos o por la mente del cliente en determinadas situaciones, que permiten conectar la empresa y la marca con la forma de vida del cliente. De este modo, las experiencias aportan valores emocionales, cognitivos o sensoriales sustituyendo los tradicionales valores funcionales del producto.



Existen cinco clases de marketing experiencial, dentro de los cuales se encuentran el marketing de sensaciones y el marketing de sentimientos que conforman el denominado marketing emocional (Moral y Fernández, 2011).

El marketing de sensaciones permite proporcionar un placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial. Para lograr un impacto sensorial se establece el modelo EPC (estímulo, proceso y consecuencia). El estímulo es la decisión de prestar atención a la información recibida y mantener o guardar la información sensorial, existiendo diversas modalidades para transmitir la información (visual, auditiva, olfativa y táctil). En este marco, el Marketing Sensorial o de Sensaciones se constituye como un elemento diferenciador al atraer al cliente utilizando la estimulación de los sentidos (Moral y Fernández, 2011).

El marketing de sentimientos busca evocar en el individuo una serie de sentimientos positivos durante las situaciones de consumo de un producto o servicio. De este modo, las experiencias afectivas son de grado, es decir, sentimientos que varían de intensidad, desde estados de ánimo ligeramente positivos hasta emociones más intensas.

## **Vigilancia tecnológica**

Palop y Vicente (1999), citado por Cabrales (2015), determinan que la vigilancia es el esfuerzo sistemático, organizado por la empresa, de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma poder implicar una oportunidad o amenaza para esta. A su vez afirman que la Vigilancia Tecnológica está estrechamente unida con la gestión de la innovación y la estrategia empresarial.

Pabón (2016) afirma que la vigilancia tecnológica, busca detectar cambios, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para tomar decisiones que ayuden a minimizar los riesgos. La vigilancia puede ser pasiva (Scanning), donde la finalidad es encontrar información de interés y la vigilancia activa (monitoring), en donde la búsqueda se realiza de manera frecuente y sobre temas específicos.

El mismo autor señala que la información que se adquiere durante la vigilancia tecnológica puede tener las siguientes características: (a) Entorno, donde se selecciona información externa de manera que se pueda recolectar datos de los clientes, proveedores, competencia, entidades regulatorias, entre otros. (b) Tiempo, puesto que se analiza información sobre patentes, artículos y otras fuentes, en intervalos de tiempo corto. (c) Dinámica de la información, puesto que debe ser actualizada constantemente y en periodos de tiempos muy cortos. (d) Incertidumbre de la información, ya que las fuentes utilizadas son formales, por lo tanto, no tienen que ser corroboradas, como patentes, artículos de investigación científica y datos de empresas serias y de prestigio, entre otras. (e) Fuentes de información, que para el caso de la vigilancia son secundarias.

## **Modelo Innovitech (2015)**

Para el desarrollo del proyecto base del presente artículo, se tomó el modelo de vigilancia tecnológica con la metodología Innovitech, que como afirman González, Gómez y Muñoz (2015) su proceso se desarrolla en función de la toma de decisiones, previo al desarrollo de unas fases cíclicas, que permiten la realimentación en cualquier momento, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada etapa, y existe una integración entre el público objetivo y las áreas vigiladas. Este modelo está compuesto por siete etapas

**TABLA 1.** *Etapas del modelo Innovitech*

Etapa	Descripción
<b>Identificación de necesidades</b>	En esta fase se precisa saber cuáles son las principales problemáticas o necesidades de la organización.
<b>Diagnóstico</b>	Identificar el estado actual de los principales componentes de la vigilancia tecnológica.
<b>Definición del factor crítico a vigilar</b>	Se identifica las palabras o conjunto de palabras que atienden la necesidad de la organización.
<b>Búsqueda y recolección de información</b>	Permite identificar las fuentes de información y acceder a ellas para realizar la respectiva captación de lo que es requerido.
<b>Análisis</b>	Se seleccionan los resultados relevantes y se aplican herramientas estadísticas para identificar factores de interés.
<b>Elaboración de informes</b>	Se plasma en un informe la información relevante luego del proceso de búsqueda y análisis. Los datos aquí suministrados deben ser claros y concisos, de tal manera que el lector pueda tomar decisiones a partir de la información plasmada.
<b>Difusión o Modelo</b>	El objetivo de esta fase es que la información analizada llegue a los decisores de una manera práctica.

Fuente: elaboración propia a partir de González, A. I., Gómez, D. y Muñoz, L. (2015). Guía práctica Innovitech. Vigilancia Tecnológica para la Innovación.

## METODOLOGÍA

El proyecto base para el desarrollo del presente artículo se desarrolló con un enfoque mixto; cualitativo tipo análisis documental y cuantitativo no experimental transversal, a través de un estudio exploratorio y descriptivo.

La metodología utilizada, tal como se mencionó dentro del marco teórico, es el modelo Innovitech descrito por González, Gómez, y Muñoz, (2015), en el que se definen seis etapas, las cuales fueron desarrolladas una a una con el fin de darle pertinencia al estudio desarrollado. Para el caso del presente artículo se enfatizará en las fases IV y V del modelo descrito con anterioridad.

Las fases IV y V determinan que, una vez identificadas las palabras clave con base en el factor crítico a vigilar, se debe realizar la búsqueda de información; para este caso, se hizo dicha búsqueda en documentación interna de la empresa, bases de datos, patentes y otras. La búsqueda fue recopilada en una bitácora compuesta por factores tales como ecuación de búsqueda, base de dato utilizada, fecha en la que se realiza la búsqueda, rango de años, si es pertinente esa ecuación, y número de resultados hallados, entre otros, con el fin de facilitar el procesamiento de la información. La información procesada y analizada fue dispuesta a través de un informe a la empresa, objeto de estudio, para la respectiva toma de decisiones.

Con base en la información encontrada se establece el desarrollo del presente artículo el cual se enfoca en determinar el estado del sector funerario en Colombia y las tendencias funerarias mundiales frente a la disposición de restos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### GENERALIDADES DEL SECTOR FUNERARIO EN COLOMBIA

La previsión exequial en Colombia tuvo sus inicios en las asociaciones mutuales en el eje cafetero y en Antioquia, las cuales estaban conformadas por un grupo de personas sin ningún ánimo de lucro, que buscaban recaudar fondos entre ellos mismos, para costear los servicios exequiales de sus integrantes al fallecer; sin embargo, las cuotas recaudadas no eran suficientes para cubrir la totalidad del valor de los servicios atendidos mensualmente, por lo que se requería el pago de cuotas extras. Tales escenarios, dieron origen a lo que hoy se concibe como empresas funerarias (Tavera, 2014).

El mismo autor refiere que la actividad funeraria en Colombia ha basado su modelo de negocio en que las personas adquieran el servicio exequial de una manera antici-

pada, a través de los contratos de previsión exequial, los cuales se enfocan en brindar protección para el tomador ante la eventualidad del fallecimiento del mismo o de una de las personas previamente inscritas en dichos contratos. Los contratos de previsión exequial permiten que los costos de la prestación del servicio exequial sean asumidos por la funeraria, bajo las condiciones pactadas en el contrato. En Colombia, la cultura de la previsión exequial ha estado jalonada desde los años 80 por las empresas funerarias de Medellín, época caracterizada por el fenómeno de la violencia, ocasionada por la presencia de la actividad del narcotráfico en la sociedad nacional.

A partir de 1984, la actividad funeraria comenzó a modificarse, pasando de los servicios básicos de protección al grupo familiar a un servicio funerario integral, que facilita el evento del fallecimiento de una persona, en el que se han integrado servicios adicionales, como la asesoría jurídica, asesoría religiosa, orientación psicológica durante el proceso de muerte y duelo, entre otros, permitiendo forjar una nueva filosofía de asesoría y logística integral, lo que conlleva a una evolución histórica de la industria funeraria en Colombia, desde diferentes enfoques de planeación y administración estratégica (Bedoya y Muñoz, 2015). Hoy por hoy, las empresas funerarias revelan un sector dinámico y de gran crecimiento, donde el 80 % son de origen familiar y su conformación a gremios organizados les ha permitido estar a la delantera a la hora de ofertar servicios exequiales (FENALCO, 2015).

En Colombia la relación con la muerte está cambiando, por ende, la personalización del servicio y la importancia dada a la calidad del mismo, ahora asumen un papel importante en el uso del servicio funerario. Los clientes del servicio funerario son las familias del fallecido, quienes reaccionan frente al suceso y son quienes en última instancia pueden validar la calidad del servicio prestado, generando que el proceso de fidelización, el cual es muy diferente al de otras actividades económicas. FENALCO (2015) considera que las experiencias sensoriales, pensamientos y emociones en las decisiones de consumo y en las interacciones entre la funeraria y la familia, son las que se promueven hoy en día, dando importancia a la información transparente, atención y comodidad prestada durante el servicio; creación de entornos favorables para la expresión de sentimientos que surgen tras la pérdida de un ser querido; previsión para contrarrestar la incertidumbre frente al gasto del fallecimiento; y, por ende, la contratación del servicio antes de necesitarlo, son factores que dan tranquilidad y seguridad generando la decisión de compra.

Entre otros cambios del sector en el país se puede resaltar que, en la actualidad todos los municipios, además de 190 veredas de los rincones más apartados, cuentan con sistemas funerarios para atender una demanda anual de 210 mil servicios (Bedoya y Muñoz, 2015). Por otro lado, la cremación se consolida como manifestación de una nueva conciencia social que minimiza gastos; se le ha dado gran importancia al perfil

y la formación profesional del personal de las empresas; se ha generado una nueva demanda, por parte de las empresas, en conocimientos y habilidades en psicología, sociología, antropología, tanatopraxia y tanatoestética, reconstrucción corporal, marketing funerario, trámites jurídicos e inteligencia emocional, entre otros (FENALCO, 2015).

La actividad funeraria en Colombia posee características diferenciadoras, tales como: demanda de baja elasticidad con respecto al precio, servicios de primera necesidad forzosa para las familias, consumo de forma inmediata e imprevista en un momento cargado de emotividad e influenciado por las tradiciones sociales y culturales, comportamiento en la oferta determinado por el número de fallecimientos, variable que no controla la empresa ni los consumidores, entre otros. Estos factores descritos han generado la necesidad, en las empresas de este sector, de buscar diferentes alternativas en su portafolio de servicios (FENALCO, 2015).

## INDICADORES SOCIO-ECONÓMICOS DEL SECTOR

En Colombia hay registradas 675 funerarias, 69 parques cementerios privados, 750 cementerios municipales y 42 compañías de previsión exequial; la mayor concentración de las empresas del sector se encuentra en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cali y Santa Marta, sin embargo, el servicio de previsión exequial tiene cobertura nacional (FENALCO, 2015).

---

La misma organización afirma que en el país hay alrededor de 3.6 millones de planes de previsión exequial vendidos, con aproximadamente 18 millones de personas afiliadas, equivalente a cinco personas por grupo familiar, estimando que el 37,3 % de colombianos se encuentran amparados con estos servicios, cifra alta con tendencia a crecer.

FENALCO (2014), citado por Tavera (2014), describe que, en la actualidad, los servicios de previsión exequial son tomados principalmente por la población de estratos socioeconómicos entre uno y cuatro, siendo los estratos tres y el cuatro los de mayor adquisición de este servicio. La misma organización estima que el 66 % de las personas cuenta con un contrato previsión exequial, en los que el 42 % está el titular y más de cuatro familiares; el 25 %, el titular, su pareja y sus hijos; el 13 %, el titular, la pareja y sus padres; el 12 %, el titular y su pareja; y 7 %, el titular y sus padres.

Frente a las opciones de destino final comunes en el país, como lo son la inhumación y cremación, la tendencia a la cremación está más asociada con edades a partir de los 44 años primando los de 81 años, por otro lado, la inhumación se relaciona más con personas fallecidas jóvenes en un rango de 18 a 36 años que coincide con el tipo de muerte violenta (FENALCO, 2015). A su vez, la misma organización identifica que la cremación en Colombia se consolida como la manifestación de una nueva conciencia social además de minimizar los gastos y facilitar el proceso de duelo. En el área Metropolitana y Medellín, desde 2007 la cremación tiene una participación superior al 60 %, con tendencia a crecer frente a la inhumación, que presenta una tendencia negativa entre 2010 y 2015.

Cortés (2016) afirma que, en Bogotá se cuenta con 11 hornos crematorios, de los cuales 4 se encuentran en el cementerio de Chapinero. En esta ciudad mueren 85 personas al día, de las cuales 28 son dispuestas para cremación. Estrada, gerente operativa de Capillas de la Fe, citado por Cortés (2016) refiere que, en Bogotá, el mes de febrero de 2016 se produjeron 2.772 muertes, cifra que representa en 20 % de la población nacional, de las cuales el 51 % eligieron como destino final la cremación, permitiendo identificar que por día se creman 56 personas en Bogotá y al año un aproximado 17.000 personas.

## **TENDENCIAS MUNDIALES DEL SECTOR FUNERARIO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE DESTINO FINAL**

Clavijo (2012) considera que la evolución de la industria funeraria refiere un reto para las empresas de este sector, las cuales deben identificar e implementar estrategias exitosas, teniendo en cuenta que existe un panorama cultural en constante evolución y cambio, donde las personas están esperando marcar la diferencia en sus servicios exequiales.

El mismo autor relaciona algunas de las tendencias del sector funerario frente al destino final, como es el caso de aquellas que empiezan a tener auge en Europa y Estados Unidos, tales como el show de fuegos artificiales, el cual consiste en un servicio donde se prepara un espectáculo de fuegos artificiales y se utilizan las cenizas del difunto para ser esparcidas en el lugar escogido, o la conversión de cenizas en una joya precio-

sa e incluso un entierro en el lecho submarino.

Clavijo (2012) relaciona otras alternativas del ritual funerario; las velaciones virtuales, donde la funeraria habilita una dirección en internet, desde la cual, los miembros a los que se les hace partícipes pueden acceder a la sala de velación a través de cámaras, permitiendo tener una óptica de hasta 180 grados, tomar fotografías y realizar acercamientos durante todo el ritual; o el servicio prestado por la empresa Celestis<sup>16</sup> del sur de Texas, el cual consiste en el lanzamiento de vuelos espaciales conmemorativos con las cenizas de personas, servicio que varía su costo entre 1000 dólares (elevación hasta el punto de gravedad cero) hasta 12.500 dólares (elevación a la luna o Voyager) por gramo de cenizas del ser querido.

Cortés (2016) describe que dentro de los procesos de descomposición de cadáveres para la disposición en el destino final, se encuentra el caso de una empresa en Florida, que hace uso de una máquina llamada Resomator, la cual permite disolver el cuerpo en líquido sin combustión, usando ácidos y agua a alta temperaturas para procesarlo, para lo cual se utiliza menos de un quinto de la energía eléctrica y a gas de la que normalmente se utiliza en un horno crematorio, siendo este proceso un 33 % menos contaminante que la cremación.

Otro procedimiento innovador es realizado por una empresa sueca llamada Promessa, que ofrece una propuesta ecológica para tratar el cuerpo durante todo el proceso hasta su destino final. En este procedimiento el cuerpo es congelado sumergiéndolo en nitrógeno, con el fin de hacerlo frágil, para que mediante una corta vibración se reduzca a polvo (Cortés, 2016).

La empresa *Neptune Society*, ubicada en Ft. Lauderdale, ha creado un monumento para las cenizas de los seres queridos, a través de un arrecife artificial que se asemeja a la ciudad perdida y que se posiciona como una alternativa amigable con el ambiente, para dar destino final a los seres queridos (Clavijo 2012); a su vez, el mismo autor afirma que la empresa ofrece el servicio de crear un diamante a base de las cenizas del ser querido o mascota, tomando ocho onzas de cenizas, dando las características deseadas a la gema en cuanto a color, brillo, carates y pureza.

La empresa *Ink After Life* convierte 60 gramos de cenizas del difunto en una fotografía a color o blanco y negro, a precios entre 50 y 79 dólares por fotografías de 8 x 10 pulgadas. La empresa en mención envía un pequeño contenedor en el que se depositan las cenizas del ser querido y se envía la foto deseada (Clavijo, 2012).

Rodríguez (2018) relaciona diferentes invenciones enfocadas en la disposición de res-

tos humanos con miras hacia la protección del medio ambiente, partiendo de la premisa de la problemática ambiental que se genera en estas prácticas. La autora refiere las siguientes invenciones: a) Sullivan (2013), con la patente de eliminación de restos humanos a través del proceso de hidrólisis alcalina, el cual minimiza la contaminación efectuada a través de la cremación; b) Procedimiento para la obtención de un producto sólido que comprende cenizas de cremación y una cera en un recipiente, accesorio que permite conservar las cenizas del ser querido de una forma diferente (Camps, 2016); c) Casañi (2011), con la invención que relaciona el procedimiento para obtener materiales cerámicos a partir de cenizas de seres queridos; d) Fenton (2018), quien enfoca su invención en la construcción de contención del cuerpo adecuado para usar en procesos de bio cremación; e) Urna biodegradable, la cual alberga en su interior las cenizas producto de la incineración de un difunto y al menos una semilla de una planta Moline (2006); entre otras invenciones que permiten la disminución de los impactos ambientales, generados por la inhumación y/o cremación.

---



El sector funerario se ha atrevido a desafiar los valores culturales y la percepción de la muerte para tener creciente éxito a través de la microsegmentación del mercado, presentándose alternativas en el destino final acorde a los gustos y preferencias de los clientes.

## DISCUSIÓN

Es importante que las empresas del sector funerario promuevan en sus prácticas lo relacionado al marketing de sensaciones y el marketing de sentimientos, trayendo el modelo EPC (estímulo, proceso y consecuencia) a la experiencia vivida en el servicio funerario, generando en los familiares, amigos y allegados al difunto toda clase de sentimientos positivos durante todo el servicio fúnebre. Este tipo de empresas deben velar por facilitar el sentimiento de pérdida, generando valor agregado a cada servicio prestado, tomando como referentes las características de la familia, el contexto cultural y el estilo de vida del fallecido, entre otros aspectos claves de éxito.

Es pertinente considerar la disfuncionalidad que existe en el sector funerario colombiano, que, aunque representa un mercado dinámico y de crecimiento con tendencia a la personalización del servicio, por parte de los familiares que acceden a estos y que son quienes pueden validar la calidad del mismo, no se evidencia producción académica y tecnológica, que permita apoyar las estimaciones dadas frente a la innovación del sector funerario colombiano relacionados en los resultados encontrados.

Según lo estimado por Clavijo (2012) frente al reto que tienen las empresas funerarias, de atender un panorama cultural de constante evolución y cambio, es necesario estimar dentro del reto de este tipo de empresas no solo la dimensión cultural, sino las dimensiones ambientales, políticas y socioeconómicas, que afectan directamente el proceder de las organizaciones en Colombia y que permean el éxito o el fracaso de este tipo de empresas.

---

El proceso de mercadeo, desde la perspectiva emocional y sensorial en los servicios funerarios, debe estar alineado con las tecnologías emergentes, que permitan innovar en la prestación de los servicios y su vez disminuir los impactos ambientales generados por las practicas funerarias frente a la descomposición y disposición de restos.

## CONCLUSIONES

A través de la búsqueda especializada de la información en el proceso de la vigilancia tecnológica, se pudo identificar la poca existencia de literatura a nivel nacional e internacional, que abarque temas relacionados al sector funerario, su evolución y sus tendencias tecnológicas, dificultando el ejercicio en las etapas 4 y 5 de la metodología Innovitech.

El no hallar patentes colombianas frente a invenciones de tecnologías o procesos para la descomposición y disposición de restos, demuestra la falencia que tienen las empresas del país frente a los procesos de investigación, innovación y desarrollo, que les permita posicionarse con más fuerza en los mercados internacionales.

Las empresas del sector funerario en Colombia están enfrentándose a unas nuevas tendencias de gustos y preferencias por parte de los clientes frente al servicio funerario, para los cuales deben buscar entrelazar el sentimiento de pérdida de la familia frente a su ser querido con el marketing de sensaciones y el marketing de sentimientos, permitiendo generar en cada doliente una serie de sentimientos positivos durante la experiencia vivida, de tal forma que minimice el dolor y contribuya al mejoramiento del proceso del duelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Bedoya-Oquendo, D. y Muñoz-Muñoz, A. P. (2015). *Caracterización del sector funerario y la tanatopraxia en Colombia*.

Cabrales-López, F. A. (2015). *Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para el sector hotelero de la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá D.C.*

Camps, Q. (2016). *Procedimiento para la obtención de un producto sólido que comprende cenizas de cremación y una cera en un recipiente, producto obtenido mediante el procedimiento y estuche que contiene dicho producto*. ES2555829B1.

Casañi, E. (2011). *Procedimiento para obtener materiales cerámicos a partir de cenizas de seres queridos*. ES2342353B1

Clavijo, I. (2012). *El sector funerario está muy vivo: análisis del sector funerario en Colombia en la década 2000-2010* (Tesis de grado). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Cortés, A. (2016). *Diseño de la actividad y experiencia de despedida del difunto en el proceso de duelo en las salas de cremación (destino final). Epílogo del fuego* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Fenton, R. y Lefevre, A. (2018). *Construcción de contención del cuerpo adecuada para usar en procesos de bio-cremación*. US9861546B2

Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO. (2015). *Gestión de la Prestación del Servicio Funerario y Exequial*. <https://docplayer.es/5762095-Gestion-de-la-prestacion-del-servicio-funerario-y-exequial-simposio-funerarias-y-servicios-exequiales-ficha-tecnica.html>

González, A. I., Gómez, D. y Muñoz, L. (2015). *Guía práctica InnoViTech. Vigilancia Tecnológica para la Innovación*. <http://www.ovtt.org/sites/default/files/archivos/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20InnoViTech%202015>.

Duarte, P. C. y Toro, G. L. (2014). *Relación entre las estrategias de mercadeo y el manejo de la emocionalidad en la industria funeraria* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia.

Moline, G. (2006). *Urna biodegradable*. ES1060383U

Moral, M. y Fernández, M. T. (2011). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia*, 237-251.

Pabón-González, D. C. (2016). *Vigilancia Tecnológica para la cadena productiva de la mora (Rubus Glaucus Bent) en el municipio de Pamplona, Norte de Santander* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Pamplona, Colombia.

Rodríguez-Parra, R. D. M. (2018). *Estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para la empresa Grupo Obelisco Ltda. orientado a la diversificación de su portafolio de servicios en la implementación del proceso de destino final* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Sogamoso, Colombia.

Sullivan, A. (2013). *Eliminación de restos humanos*. ES2405756T3.

Tavera, J. (2014). *La orientación al mercado en las empresas de servicios exequiales: el caso de la Funeraria La Esperanza S. A.* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

## CAPÍTULO 2

### IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL SOCIAL HUMANÍSTICA IEIESH

*Impact of the humanistic social business innovation strategy IHSBIS*

Yania Rivas Perea<sup>3</sup>

---

#### RESUMEN

El presente artículo analiza la aplicación e implementación de la Estrategia de Innovación Empresarial Social Humanística, donde se establece la alianza interinstitucional público-privada, favoreciendo la inclusión y participación de personas con discapacidad, basada en las competencias técnicas laborales e integralidad del ser.

Con los ajustes razonables y flexibilización para la inclusión empresarial se posibilita la participación efectiva de las personas con discapacidad, variables que son fundamentales para la permanencia y eficiencia dentro de la organización. Así se generan transformaciones empresariales que favorecen la actitud y cultura de la organización como motor del desarrollo organizacional.

El problema se evidencia en el sector empresarial porque se desconocen los procesos de inclusión y participación, sin tener en cuenta los beneficios desde la responsabilidad social empresarial; se apalanca en las situaciones actuales aplicadas a una realidad, donde se necesita el fortalecimiento y divulgación de los procesos, programas, entidades, etc., para fundamentar la pertinencia, articulación y establecimiento de alianzas interinstitucionales.

La investigación se realiza desde una metodología de estudio y análisis de caso, obteniendo información de diversas fuentes, tales como: información de la empresa, aprendices y vinculados con discapacidad, observación participante y una revisión bibliográfica. Se analizan tres variables: la motivación empresarial para generar procesos inclusivos; los recursos con que cuenta la empresa para poder realizarlos óptimamente; y así lograr, la participación efectiva soportada en la certificación de las

---

**3** Trabajadora Social. Líder del Programa Sena Incluyente, Sena – Agencia Pública de Empleo, PEP0003-4056-6028 <https://orcid.org/0000-0003-4056-6028>. E-mail: yaripe@misena.edu.co.

competencias labóralas. También es importante el establecimiento de alianzas interinstitucionales público-privadas. La divulgación se realiza a través del desarrollo de encuentros, visitas, desayunos empresariales, video conferencias, entre otras acciones que permiten el acercamiento de buenas prácticas inclusivas.

Lo anterior favorece la formulación de propuestas y posteriormente las conclusiones para el desarrollo de aquellas, que pretenden apoyar al sector empresarial permitiendo el empoderamiento, para la implementación de programas estructurados al interior de la organización. Es así como una visión general de las condiciones actuales del mercado, permitirá identificar los perfiles laborales según la dinámica y movilización empresarial, para la toma de decisiones determinantes desde la eficiencia y permanencia de programas inclusivos y de participación, para la inclusión laboral de personas con discapacidad.



**Palabras clave:** bienestar social; responsabilidad social corporativa; inclusión laboral y educativa; justicia social; cultura laboral y educativa.

## ABSTRACT

The present research work consists in the analysis and application of the Humanistic Social Business Innovation Strategy, where the public-private inter-institutional alliance is established, favoring the inclusion and participation of people with disabilities based on the technical labor competencies and integrality of being.

With reasonable adjustments and flexibility for business inclusion, the effective participation of persons with disabilities is possible, variables that are fundamental for permanence and efficiency within the organization, this is how; business transformations are generated in the sector that favor the attitude and culture of the organization as an engine of organizational development.

The problem is evident once the processes of inclusion and participation of people with disabilities are unknown in the business sector, taking into account its benefits from corporate social responsibility which leverages it from current situations applied to a reality where it becomes necessary the strengthening and dissemination of

processes, programs, entities, among others to support the relevance, articulation and establishment of inter-institutional alliances taking into account the socio-formative and economic impact that are generated in the ecosystems.

The research is carried out based on a study methodology and case analysis, obtaining information from various sources, such as: company information, apprentices and people with disabilities, interviews, surveys, participant observation and a bibliographic review, which analyzes three Variables: The business motivation to generate inclusive processes, people with disabilities trained and / or profiled and the resources available to the company to be able to optimally perform the work and achieve effective participation supported in the certification of working competencies. Similarly, the establishment of public-private inter-institutional alliances.

The above favors the formulation of conclusions, which aim to support the business sector by allowing the empowerment for the implementation of structured programs within the organization articulated to its DNA, so that an overview of the current market conditions will identify the profiles Labor according to the dynamics and business mobilization for decision making for the efficiency and permanence of inclusive participation programs for the labor inclusion of people with disabilities.



**Keywords:** social welfare; corporate social responsibility; inclusion (education and corporate); social justice; culture (education and working).

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende analizar la puesta en marcha de la Estrategia de Innovación Empresarial Social Humanística (EIESH), donde el sector empresarial y laboral se da la posibilidad de generar conciencia y responsabilidad, buscando la inclusión de las Personas Con Discapacidad (PCD), a fin de contar con un panorama más amplio, permitiendo la movilización empresarial de los diferentes ambientes, logrando la participación e inclusión efectiva dentro de ellos.

Al comienzo del trabajo se abordan los antecedentes con el interés de lograr una comprensión adecuada de los procesos de participación e inclusión de las personas con discapacidad, teniendo como premisa de partida la realidad actual. Esta orientación se enmarca en la contextualización, conceptualización y determinación de los elementos esenciales de la inclusión, siendo estos los factores diferenciadores de un buen proceso vs un proceso insuficiente. Con ello se potencia la innovación a partir de la inclusión, introduciendo desde la integralidad un proceso, en el que se evidencia la participación efectiva de las PCD (Zondek, 2015); normograma de discapacidad para Colombia (MinSalud, 2017); transformación empresarial (OIT, 2011); ajustes razonables (Antezana y Linkimer, 2015) y flexibilización para la inclusión (Arenas y Sandoval, 2013); y alianza interinstitucional Público-Privada (Devlin y Moguillansky, 2009).

Aunque existen distintas rutas y estrategias para los procesos inclusivos, se hace necesario que el sector empresarial desarrolle e implemente programas que promuevan la inclusión laboral de las personas con discapacidad, esto posibilita el mejoramiento de calidad de vida y minimiza la brecha de inequidad que se evidencia por la falta de oportunidades socio laborales y formativas. Para el abordaje empresarial con la intención de que se apropien y beneficien de la estrategia apalancada en la política, se desarrolla la ruta de atención empresarial, la cual permite un contacto inicial y directo con el sector empresarial, donde se da a conocer los servicios que se ofrecen teniendo en cuenta los ajustes razonables y flexibilizaciones, que posibilitan la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Se tiene en cuenta una fase inicial, en la que se articula el proceso de la formación, organizando ofertas educativas para el trabajo, donde la empresa asume el papel de patrocinador en la formación en su etapa lectiva y productiva; en la etapa lectiva se posibilita el ejercicio teórico práctico de las personas con discapacidad en las distintas áreas de la organización, según el proceso específico de la formación; la etapa productiva dura seis meses y permite medir la productividad, cumplimiento de la norma e identificación de la figura de autoridad. Cuando se cumple ese tiempo, la empresa según evaluación de desempeño decide el proceso de vinculación del aprendiz, se

realizan talleres empresariales respecto al abordaje de las personas con discapacidad y se hace el seguimiento, evaluación y acompañamiento del proceso a la empresa.

Lo que se busca es reafirmar la Estrategia de Innovación Empresarial Social Humanística, donde a través de las acciones afirmativas se promueve la posibilidad de generar procesos inclusivos ajustados de manera novedosa y apropiada, que permitan la efectividad práctica en programas, que pueden ser evaluados teniendo en cuenta el impacto y viabilidad en la organización.

Al estructurar el programa inclusivo, el sector empresarial deberá orientar el proceso con un grado de flexibilidad, efectividad y eficiencia, donde le permitirá analizar las características particulares de las personas con discapacidad para una adecuada implementación.



Es así como el sector empresarial se convierte en un transformador social, desde una mirada holística, estimulando la dinámica organizacional considerando necesario la apertura al cambio y la incorporación de nuevos estereotipos que complementan, moldean y aportan sensibilidad, productividad como propuesta para representar un proceso de diseño que permite afirmar que existe consenso en la participación e inclusión.

La inclusión se puede definir desde diferentes autores, Cedeño Ángel la expone (citado en Acosta, 2013) como: una actitud que engloba el escuchar, dialogar, participar, cooperar, preguntar, confiar, aceptar y acoger las necesidades de la diversidad. Concretamente, tiene que ver con las personas en este caso, las personas con discapacidad, pero se refiere a las personas en toda su diversidad –Inclusión Educativa (Acosta, 2013, párr. 3). Se ha de considerar que, fundamentados en lo expuesto anteriormente, desde la teoría citada, todos los procesos inclusivos apuntan a la participación efectiva de las personas con discapacidad, asumiendo procesos de flexibilización para la inclusión que permiten el reconocimiento del otro desde la persona. A partir de la experiencia que se ha llevado al sector empresarial, se ha entendido la importancia de reconocer “en el otro la persona”, pues así “entendemos la diversidad y la inclusión”, esto como premisa para lograr la transformación empresarial, descubriendo qué se requiere de la humanización, y así, asumir cambios y retos para ser transformadores empresariales. Para la autora aquí radica el centro del asunto: la humanización de los procesos, donde se acepta al otro diferente a mí como una persona con la que puedo y debo colaborar para el mejoramiento de los ecosistemas y diferentes ambientes.

En el documento que se presentó al Ministerio de Educación Nacional de Colombia “Colombia, hacia la Educación Inclusiva de Calidad” se hace la siguiente aclaración sobre los términos integración e inclusión: El incluir implica dejar participar y decidir a otros que no han sido tomados en cuenta. El objetivo general y los específicos del trabajo se pueden entrelazar así: *mostrar ciertas falencias que se presentan en las políticas de inclusión, con el fin de presentar propuestas concretas para una verdadera inclusión educativa y laboral; así se logran enmarcar y analizar los procesos de inclusión para las personas con discapacidad, con el fin de evaluar los procesos brindando un diagnóstico apropiado de estos*. Externamente se puede afirmar que el objetivo básico de la inclusión es *no dejar* a nadie fuera de las instituciones, tanto en el ámbito educativo, laboral y físico, como socialmente (Ortiz, citado en Ramírez, 2015, p. 6). Desde la perspectiva de este trabajo se asume la necesidad de alinear diferentes procesos que se generan tanto el sector público como privado, que permiten la consolidación de alianzas interinstitucionales que favorecen el cierre de brechas, dando oportunidades desde el diseño universal para lograr la apertura de cambios al interior de las organizaciones que permean la dinámica; considero que es así como se llega al mejoramiento de procesos, destacando competencias, habilidades técnicas y laborales que permiten una inclusión efectiva y eficaz.

Bajo las mismas intenciones, la UNESCO (1995, p. 10), muestra su posición y expresa la necesidad de crear una educación inclusiva, capaz de responder a las necesidades educativas de todos los alumnos. De este modo, es importante recalcar que la Educación Inclusiva debe entenderse como una educación para todos, de modo que sea un bien común tal y como manifiesta Young (1993): “La educación para la vida, si es que

esta expresión significa algo, es educación para el cambio reflexivo y la adaptación de yo, para el cambio cooperativo de las relaciones con los demás y para el cambio respetuoso y holista del medio ambiente que compartimos. Y la enseñanza evolutiva tiene que ser forzosamente crítica” (citado por López, 2004, p. 130).

Este antecedente teórico permite entender y reforzar la idea principal que se defiende en este ensayo: la educación es necesaria, esencial, demasiado importante para avanzar en los procesos de inclusión; logrando entonces la participación efectiva de las personas con discapacidad en distintos escenarios. Lo más importante sería contar con los ajustes razonables que se necesitan para alcanzar una verdadera inclusión, es así como este trabajo pretende determinar la inclusión y la diversidad por su transversalidad, demostrando con ello su incidencia en todos los escenarios encontrados: educativo, social, familiar, salud, recreativo y laboral, entre otros.

## ASPECTOS GENERALES DE LA INCLUSIÓN SOCIO LABORAL Y FORMATIVA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Al abordar procesos inclusivos sostenibles con políticas que enmarcan y apuntan al cumplimiento de las acciones, se tiene como referente legal las disposiciones que a continuación se relacionan:

- La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006. Ley 1346 de 2009: “Se aprueba la Convención de los derechos de las personas con Discapacidad adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas”.
- Ley estatutaria 1618 de 2013; “Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad”.
- Conpes 166 de 2013: “Política Pública Nacional de Atención a Personas con discapacidad e Inclusión Social”.
- Resolución 1726 de 2014: “política institucional de discapacidad (SENA)”.

Es así como se propician espacios de seguimiento y control, que garanticen la participación de las personas con discapacidad en la implementación de la estrategia para la Atención de las Personas con Discapacidad. Así mismo, se generan acciones incluyentes que posibilitan la apertura de una visión holística encaminada hacia los sistemas y estructuras sociales, orientadas al ejercicio de acciones que faciliten la estructuración de ecosistemas incluyentes y participativos, donde se evidencia la influencia efectiva de los derechos humanos de las personas con discapacidad.

Desde el programa Sena Incluyente, se promueve la *Estrategia de Innovación Empresarial Social Humanística*, donde la persona con discapacidad es reconocida como sujeto de derechos, titular y activo para la toma de decisiones, que influye en la reivindicación de estos, mediante los cuales, la formación para el trabajo e inclusión socio laboral contribuye a la disminución de la situación de inequidad y mejora la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Es así como, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad apunta a la participación e inclusión plena y efectiva, donde se apropien los procesos para lograr la autogestión, corresponsabilidad y empoderamiento, para el pleno disfrute de los derechos humanos.



Con la estrategia se pretende potenciar las capacidades, habilidades y competencias de las personas con discapacidad, para que se conviertan en transformadores y protagonistas visibles del proceso de cada uno, apalancado por el acompañamiento estratégico que se ofrece desde la Agencia Pública de Empleo (Programa Sena Incluyente).

---

De igual forma, se apunta al modelo social como construcción autónoma a partir de un diseño propio en igualdad de condiciones y equiparación de oportunidades. La transformación de los tiempos en los distintos ecosistemas nos lleva a entender la dinámica holística, la cual se permea de una necesidad y exigencias por parte los grupos

poblacionales históricamente excluidos, que solicitan una mirada distinta y un llamado a la existencia como sujetos de derechos, participantes y activos con poder de decisión.

Así mismo, este modelo social nos lleva a entender la diferencia como un estilo propio y único, preparado y determinado para reconocer los derechos y deberes de igualdad, para participar desde unas necesidades y exigencias, que se enmarcan en la accesibilidad y diseño universal, instauradas en políticas públicas eficaces para la población con discapacidad visual.

Desde la intersectorialidad, con el objeto de mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad, el Programa SENA Incluyente articula acciones y recursos con diferentes sectores, como entidades públicas del nivel nacional, regional y local, sector privado, academia, organizaciones de cooperación internacional, organizaciones sociales y movimientos asociativos de personas con discapacidad, para ello:

- Se generarán estrategias de coordinación intra e interinstitucional para la atención de los Aprendices con Discapacidad.
- Se garantizará la coordinación efectiva de las acciones transversales de la política y los procesos intersectoriales e interinstitucionales de ejecución, a través de un Comité Técnico Regional.
- Se establecerán alianzas público-privadas donde interviene: el sector empresarial y el sector público, entre otras entidades que potencializan los procesos inclusivos y de participación socio formativo laborales.

## METODOLOGÍA

La investigación se realiza con base en una metodología de estudio y análisis de caso, obteniendo información de diversas fuentes como: información de la empresa, aprendices y vinculados con discapacidad, entrevistas, encuestas, observación participante y una revisión bibliográfica, donde se analizan tres variables: La motivación empresarial para generar procesos inclusivos, personas con discapacidad formadas y/o perfiladas y los recursos con que cuenta la empresa para realizar óptimamente la labor y lograr la participación efectiva, soportados en la certificación de las competencias laborales.

La metodología es de tipo cuasiexperimental, ya que el grupo de estudio no se conformó de manera aleatoria, sino que se tomó con base en las personas formadas del P14, desde el 2014 al 2019, denominadas aprendices formados, los cuales se encuentran registrados en la plataforma Sofía Plus; por otro lado, encontramos los usuarios atendidos y registrados en el aplicativo de la Agencia Pública de Empleo. Este tipo de

investigación es aquella que nos permite “estudiar relaciones de causa-efecto, pero no en condiciones de control riguroso de todos los factores que puedan afectar el experimento” (Monje-Álvarez, 2011).

En este proceso se potencializa la estrategia de Innovación Empresarial Social Humanística, donde se fundamenta la articulación y alianzas estratégicas del sector público-privado, que posibilitan oportunidades de generar procesos de formación, para el trabajo y vinculación laboral de las personas con discapacidad.

Es así como se reinventan los modelos de atención, para llegar a transformar personas y ecosistemas, que les permitan enfrentarse al mundo laboral, siendo asertivos, críticos y propositivos.

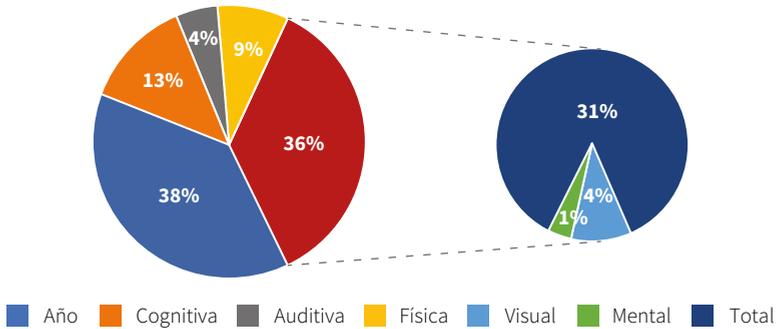
De acuerdo con el propósito, la investigación es principalmente aplicada. Villada-Osorio (2008) determina que este tipo de investigación también se puede denominar práctica o empírica, ya que se caracteriza por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, de manera que se logre transformar un conocimiento “puro” para convertirlo en un conocimiento útil. Según Braun y Clarke (2006), la investigación aplicada tiene como finalidad la búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo científico.



Consiste además en un estudio de caso, con una población a conveniencia, ya que se tomaron los aprendices y/o usuarios de investigación en el cual el investigador está directamente asociado, permitiendo la observación constante y directa, así como el fortalecimiento del proceso en general.

## RESULTADOS

**TABLA 1.** Formación para el trabajo de personas con discapacidad

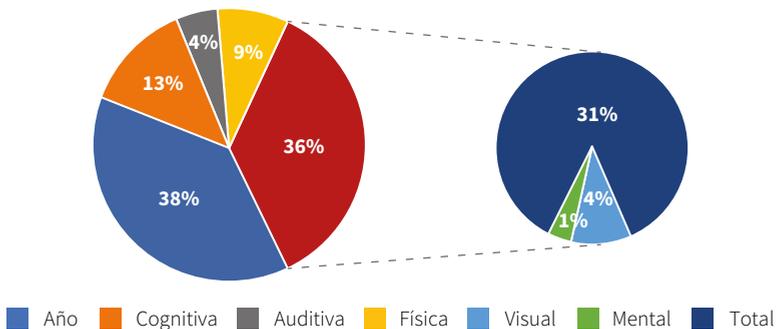


Consolidado Formación para el Trabajo Personas con Discapacidad						
Año	Cognitivo	Auditiva	Física	Visual	Mental	Total
2014	715	231	457	202	69	1674
2015	1281	297	372	244	21	2215
2016	1439	761	313	355	68	2996
2017	1499	761	313	355	68	2996
2018	966	849	346	196	219	2576
2019	468	143	180	176	134	1101

Fuente: consolidado datos del aplicativo Sofia Plus- SENA Regional Antioquia, 2019.

Esta tabla indica el consolidado de los aprendices con estudios de inclusión, que se han beneficiado de la formación para el trabajo, dando la posibilidad de mejorar los perfiles ocupacionales, lo que facilita la articulación de las necesidades de capacitación del sector productivo, con la formación para el trabajo y las condiciones reales de las ocupaciones, esto fortalece y promueve el desarrollo de competencias laborales en la población.

**TABLA 2.** Vinculación laboral de personas con discapacidad



Consolidado Vinculación Laboral Personas con Discapacidad						
Año	Cognitivo	Auditiva	Física	Visual	Mental	Total
2014	10	25	35	24	13	107
2015	20	57	46	18	9	150
2016	19	46	28	15	11	119
2017	14	51	37	10	8	120
2018	16	34	39	5	9	103
2019	7	32	27	6	4	76

Fuente: consolidado de datos tomados del aplicativo de la Agencia Pública de Empleo – SENA Regional Antioquia, 2019.

Esta tabla indica el consolidado de los usuarios que se han vinculado a procesos laborales en el sector empresarial, promoviendo los cargos basados en el desarrollo de competencias, lo cual favorece el fortalecimiento del personal acorde con las necesidades del sector y facilita el crecimiento económico, ya que se genera empleo y se accede a una mejor calidad de vida, minimizando las brechas. Con esto se logra que las empresas tengan cada vez más calidad humana en la aceptación de las diferentes capacidades y discapacidades que cada uno posee, siendo esta una de las principales barreras a nivel mundial para la verdadera participación e inclusión (Moreno, 2007, p. 32).

Se puede evidenciar que la aplicación de la EIESH contribuye a minimizar la brecha de inequidad de las personas con discapacidad, ya que esta apunta a la prestación de servicios gratuitos que, como valor agregado, posibilitan al sector empresarial contar con un servicio de calidad, con procesos estructurados y fundamentados en una política institucional que articula al sector privado y poblaciones vulnerables, para que las personas con discapacidad se formen y cuenten con perfiles que les permitan competir en el mercado laboral y obtener su vinculación.

De igual forma, este proceso, por el impacto que ha generado en las empresas, requiere de mayor divulgación para que a través de la red interinstitucional e intersectorial se promueva y se multipliquen acciones de buenas prácticas, las cuales se implementan a través del desarrollo de las fases propuestas:

- Visita Empresarial.
- Talleres de abordaje a las personas con discapacidad.
- Ajustes razonables y flexibilización para la inclusión.
- Acompañamiento Proceso de Selección.
- Acompañamiento, seguimiento y evaluación de la vinculación laboral.

No se puede desconocer que los antecedentes indican que a algunas empresas no les interesa hacer procesos inclusivos, pero nuestra misión y visión como garantes de derechos es impulsarlos; además, mostrar las experiencias y casos exitosos de otras empresas que han participado activamente (ver Aplicativo de la APE/ plataforma Sofía Plus) y han contribuido a transformar la realidad social de la región, haciendo apertura a nuevos perfiles, intereses y competencias.

Es así como los resultados de la Tabla 1 indican un alto grado de participación de personas con discapacidad, formadas en distintas áreas, que se preparan para competir en el mercado laboral y poder vincularse; a su vez, frente a la Tabla 2 donde se reflejan los datos de vinculación laboral, se puede observar cómo aumenta progresivamente, siendo este un buen indicador, que evidencia la disponibilidad y aceptación por parte de un grupo empresarial.

Se pretende desde esta apuesta institucional articular más actores que contribuyan, desde su misión y razón de ser, a transformar. Para este trabajo son de suma importancia los procesos humanizadores que den apertura a los cambios institucionales y empresariales, máxime cuando se trata de inclusión para personas con discapacidad. En las visitas institucionales y empresariales se ha evidenciado que el desconocimiento lleva al bloqueo de propuestas de inclusión de personas con discapacidad, se requiere entonces de esfuerzos articulados que contribuyan a desmontar y/o minimizar los imaginarios colectivos que se presentan en los diferentes entornos.

## PROPUESTA

El SENA ha desarrollado, a través del programa SENA Incluyente, la EIESH, apalancando la equiparación de oportunidades dirigidas a la población con discapacidad, para su acceso en igualdad de oportunidades, a la ruta integral del SENA, apoyando el mejoramiento de su productividad a través de la Formación para el Trabajo, la generación de ingresos e intermediación laboral. Consolidando todo el proceso en la resolución 1726 de 2014, donde la entidad adopta la Política Institucional de Discapacidad, que pretende garantizar progresivamente el acceso efectivo de personas con discapacidad a los distintos servicios que ofrece el SENA.

Es así como se integran las líneas estratégicas consolidándose en las siguientes categorías: cultura inclusiva, política inclusiva y prácticas pedagógicas inclusivas (participación, permanencia y progreso).

Es importante entender la atención y acciones como procesos estructurados en ocho principios: sostenibilidad, calidad, enfoque diferencial, ajustes razonables, diseño universal, accesibilidad, equidad y participación.

Con el propósito de garantizar el acceso efectivo de personas con discapacidad a los distintos servicios que ofrece el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA-Agencia Pública de Empleo (Sena Incluyente) Regional Antioquia; se promueve la estrategia de Innovación Empresarial Social Humanística, dando la posibilidad que las personas con discapacidad puedan realizar un proceso de formación que les permita contar con un perfil ocupacional y a su vez lograr la vinculación laboral.

Así, se deberá identificar, definir e implementar los ajustes institucionales necesarios para la adecuación de los procesos, procedimientos y prácticas.

En la atención personalizada que se realiza, se tendrá en cuenta la modificación, adaptación adecuada y necesaria que se efectúe al procedimiento de ingreso a la formación SENA, una vez el aspirante se reconoce con discapacidad y solicita un ajuste razonable según sus necesidades. Este se realiza con el fin de garantizar el goce de sus derechos.

- Talleres de Orientación Ocupacional.
- Registro e inscripción tanto en la plataforma de Sofía Plus como en el aplicativo de la Agencia Pública de Empleo.
- Oferta educativa de formaciones tituladas, con ajustes razonables e implementación de estrategias flexibilizadas respecto a los procesos formativos y competencias técnicas laborales.
- Implementación de las ayudas técnicas y tecnológicas que favorezcan el proceso de formación y manejo de medios tecnológicos.
- Acceso a la modalidad de contrato de aprendizaje para los aprendices con discapacidad.

## EMPODERAMIENTO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Este proceso se enmarca en el reconocimiento de capacidades del ejercicio, promoción, defensa de los derechos, autonomía, independencia afectiva, económica, social y familiar, entre otras, que favorezcan el trabajo y aprendizaje colaborativo. “Para avanzar necesitamos compartir conocimiento y buenas prácticas que nos permitan aprender unas personas de otras, independientemente de si tienen una discapacidad o no..., intercambiando el saber hacer y desarrollando una buena transferencia entre todas las personas implicadas” (Cabo y De los Ríos, 2016).

La forma de lograrlo es empoderar a la persona a través de sus capacidades, ofreciéndole el apoyo necesario para el fortalecimiento en todas las áreas, con el fin de que

participe de forma efectiva en los procesos que hacen posible el desarrollo equilibrado y sostenible, fomentando sistemas de cohesión social, que permitan compaginar la transversalidad con políticas específicas, que se definen en acciones de empoderamiento. “El desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo es un elemento implícito en el proceso de aprendizaje colaborativo, así como el desarrollo de actitudes de cooperación y colaboración dentro del grupo para alcanzar un fin común” (Cabo y De los Ríos, 2016).

De este modo se posibilitan oportunidades de manera coordinada en línea de acción prioritaria, que requiere ser abordada a la luz del intercambio de opiniones, conocimientos y experiencias, desde diferentes planos y formas de comunicación, y que a su vez interconectan a todos los miembros del grupo en un trabajo colaborativo, buscando soluciones prácticas para convertir a la persona con discapacidad en el protagonista de su propia vida y lograr la integración dentro de diferentes colectivos.

## **PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

La ruta de atención que se tiene establecida en la Agencia Pública de Empleo se complementa con la ruta de atención a personas y empresas del programa AGORA. Se cuenta con varias alternativas, al caracterizar a la persona con discapacidad se orienta en distintos frentes, así: formación para el trabajo, empleabilidad y/o empresarismo (unidades productivas) y oferta de ciudad, entre otros.

La mejor manera de incluir a las personas con discapacidad en los servicios ofertados es a través de los programas de divulgación: redes sociales, portal web, blogs, centros de servicios y gestión empresarial, plataformas de aprendizaje, periódico SENA, aplicadas desde estrategias de inclusión (Rodríguez y Arroyo, 2014) y (Flórez *et al.*, 2016).

## **CULTURA Y RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD**

El SENA, desde su programa Sena Incluyente, reconoce y valora la población con discapacidad, entiende que el reconocimiento de la diversidad se constituye como el mecanismo para evitar la discriminación y exclusión social (Fajardo, 2017). Por ello, se propone a través de esta estrategia generar las condiciones para modificar progresivamente los factores culturales, sociales y políticos que limitan las oportunidades de acceso efectivo de las Personas con Discapacidad a los diferentes servicios del SENA, “estas apuestas redundan también en ejercicios de reconocimiento de la alteridad. La ausencia o la falta a este proceso inciden en malestar individual y social, el cual es mantenido y/o interiorizado como una práctica habitual en el entorno social” (Fajardo, 2017).

Es así como se fundamenta la participación, donde los procesos apuntan a la transformación mediante acciones y servicios, que generan un valor agregado para favorecer la permanencia y un avance hacia el progreso basado en la atención integral.

A continuación, se relacionan las variables que hacen efectivas las estrategias:

- Los ajustes razonables, flexibilización para la inclusión y participación socio formativa y laboral. Posibilita la participación efectiva de las personas con discapacidad, variables que son fundamentales para la permanencia y eficiencia, es así como se generan transformaciones que favorecen la actitud y cultura como motor del desarrollo sostenible (Ministerio de Educación, 2017).
- Los procesos de inclusión sociolaboral que se promueven en el sector empresarial permiten una participación efectiva de las personas con discapacidad, pues al generarse la vinculación laboral, se fundamentan los beneficios desde la responsabilidad social empresarial, la cual disminuye la brecha de inequidad en los procesos que se generan en el entorno laboral y productivo; es así que se hace necesario el fortalecimiento y divulgación de los procesos, programas que se desarrollan en las entidades, ya que son pertinentes; así mismo, se gestiona la articulación y establecimiento de alianzas interinstitucionales, teniendo en cuenta el impacto socio-formativo y económico que se generan en los ecosistemas (UNESCO, 2004, pp. 136-137).
- La motivación genera procesos inclusivos y participativos, personas con discapacidad formadas y/o perfiladas que pueden realizar óptimamente la labor y lograr la participación efectiva, soportados en la certificación de las competencias técnicas labóralas, generando la calidad en las respuestas en los ambientes educativos y laborales desde la motivación y la satisfacción de las necesidades que el estudiante presente (Moscoso, 2010).
- El empoderamiento hizo posible la implementación de programas estructurados, es así como una visión general de las condiciones actuales, permitirá identificar los perfiles técnicos según la dinámica y movilización para la toma de decisiones, determinantes en la eficiencia y permanencia de programas inclusivos y de participación para las personas con discapacidad.
- El contrato de aprendizaje es una modalidad mediante la cual el aprendiz con discapacidad es patrocinado por la empresa para desarrollar la formación teórico práctica, a cambio, la empresa patrocinadora le proporciona los medios para adquirir la formación profesional metódica y completa requerida en el arte y oficio.

- El desarrollo de la etapa productiva como ejercicio aprobado por el acuerdo con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, estas prácticas afianzan los conocimientos teóricos, circunscribiéndose la relación al otorgamiento de experiencia y formación práctica empresarial, posibilitando la potencialización de las competencias técnicas laborales.

## CONCLUSIONES

En articulación y estructuración del trabajo en red interinstitucional, se hace necesario el fortalecimiento y redireccionamiento, que permita la implementación de estrategias y metodologías para el fortalecimiento y alianzas de los procesos de coordinación entre los distintos actores responsables de facilitar la inclusión y participación de personas con discapacidad al mercado educativo y laboral.

Por lo que se concluye lo siguiente:

1. Articulación de los actores institucionales públicos y privados, identificando la claridad del rol y funcionamiento en las prácticas adecuadas para la inclusión socio formativo y laboral para las personas con discapacidad.
2. Divulgación masiva de la ruta de atención para que se movilice y potencialice la acción efectiva que permita estructurar una dinámica holística tanto para el sector empresarial como para las personas con discapacidad.
3. Caracterización de las personas con discapacidad en edad laboral y productiva que permita identificar perfiles y promoverlos según las ocupaciones que existen en el mercado laboral.
4. Implementación de asesorías virtuales que posibiliten el manejo adecuado de plataformas y/o aplicativos virtuales, favoreciendo la inscripción de las vacantes de empresas y así lograr la postulación de personas con discapacidad que cumplan el perfil ocupacional.
5. Generación de encuentros en los que se promuevan los cursos virtuales que favorecen las relaciones con y entre las personas con discapacidad desde la formación y empleabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Acosta, F. (2013, 1 de abril). Inclusión educativa, empeño de la U. Gran Colombia. *L. C. La Crónica del Quindío*. <http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-nota-59259>.

Antezana, P. y Linkimer, M. (2015). *Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas - Ajustes Razonables*. Costa Rica: AEDCR.

Arenas, F. y Sandoval, M. (2013). Proceso de Flexibilización y Diversificación Curricular: Nuevos Retos del Sistema Educativo Colombiano para Favorecer los Procesos de Participación en Contexto Escolares de Personas con Discapacidad. *Horizontes Pedagógicos*, 15(1), 147-157.

Arnáiz Sánchez, P. (2003). *Educación inclusiva: una escuela para todos*. Aljibe.

Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Monje-Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica* (Tesis de grado). Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila. <https://biblioteca.usco.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=23967>.

Cabo, M. y De los Ríos, I. (2016). Empoderamiento de personas con discapacidad a través del aprendizaje colaborativo: proyecto Idipower. *Revista Española de Discapacidad*, 4(1), 235-240.

Correa, M., Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial*. CEPAL.

Devlin, R. y Moguillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. CEPAL.

Dieterlen, P. (2001). Derechos, necesidades básicas y obligación institucional. En *Pobreza, desigualdad social y ciudadanía. Los límites de las políticas sociales en América Latina*. Clacso.

Fajardo, A. (2017). Diversidad, Discapacidad e Inclusión Social: Discursos desde un Ecosistema Sociocultural en Perspectiva de Psicología Social Comunitaria. *Integración Académica en Psicología*, 5(13), 28-97.

Flórez, L., Ramírez, C. y Ramírez, S. (2016). Las TIC como Herramientas de Inclusión Social. *3C TIC*, 5(1), 54- 67.

López, M. (2004). *Construyendo una escuela sin exclusiones*. Aljibe.

Ministerio de Educación. (2017). Descripción de los instrumentos que hacen parte de la historia escolar del estudiante [Plan Individual de Ajustes Razonables-PIAR] <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2018/02/instrucciones-PIAR.pdf>.

Ministerio de Salud. (2017). Normograma de Discapacidad para la República de Colombia.

Moscoso, N. (2010). *La motivación al trabajo de las personas con discapacidad; un estudio de caso de sus necesidades y principales fuentes de satisfacción laboral* (Tesis de doctorado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4016>.

Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2011). *Discapacidad en el lugar de trabajo: Organizaciones de empleadores y redes empresariales*. Montevideo: Autor.

Ramírez, W. (2015). Inclusión educativa, una experiencia en el municipio de Jenesano (Boyacá). [http://cetics.org/uptc/memorias/links/documentos/doc\\_1437446084.pdf](http://cetics.org/uptc/memorias/links/documentos/doc_1437446084.pdf).

Rodríguez, M. y Arroyo, M. (2014). Las TIC al servicio de la inclusión educativa. *Digital Education Review*, 25, 108-126.

UNESCO. (1995). *Informe final de la Conferencia mundial sobre las necesidades educativas especiales. Acceso y calidad. Salamanca, junio de 1994*. UNESCO/MEC.

UNESCO. (2004). *Temario abierto sobre educación inclusiva*. OREALC/UNESCO. <http://>

portal.unesco.org/es/files/21505/10886659511temario\_abierto\_educacion\_inclusiva\_manual.pdf/temario\_abierto\_educacion\_inclusiva\_manual.pdf.

VV. AA. (2002). Educación Inclusiva. *Revista de Educación*, 327.

Villada-Osorio, D. (2008). *La evaluación de los aprendizajes*. <https://es.slideshare.net/DiegoVillada/evaluacion-de-los-aprendizajes-2018192>.

Wagnild, G. M. y Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal Nurs Meas*, 1(2), 165-178.

Zondek, A. (2015). *Manual para una Inclusión Laboral Efectiva de Personas con Discapacidad*. Santiago de Chile: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

# CAPÍTULO 3

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO FACTOR POTENCIADOR DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

*Transformational leadership as a factor that enhances human talent in educational institutions*

Edward Contreras Mora<sup>4</sup>

---

### RESUMEN

El presente es el momento uno de la investigación llevada a cabo como candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín de la ciudad de Maracaibo-Venezuela. En él se presenta desde el abordaje del fenómeno al acercamiento de la investigación, mediante el tratamiento teórico, la descripción de la situación, se exponen las reflexiones, interrogantes, premisas, propósitos, razones y contexto de la investigación. Se ha tomado como antecedentes todo lo relacionado con el liderazgo y sus diversas orientaciones con el paso de los años, además de su relación con el talento humano. La metodología utilizada es el análisis documental en profundidad de diversas percepciones sobre el tema abordado, de igual manera, se analiza el contexto donde se lleva a cabo la investigación. Ello permite comprender la importancia del liderazgo transformacional, como la herramienta que permita a todos los integrantes de una organización involucrarse con sus diferentes acciones, para alcanzar los propósitos planteados. Se ratifica la importancia de que el gerente encuentre diversas estrategias, para que, gracias a su influencia positiva en el talento humano, se propicie el desarrollo tanto de cada individuo como el de la organización que está bajo su tutela.

---

**4** Candidato a doctor Ciencias Gerenciales, Doctor en Educación. Docente Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz. San Juan Girón. Dirección de residencia: Transversal 21 a 10-35. Número Móvil: 3143330398. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8157-0640>. E-mail: [edward7contreras7@gmail.com](mailto:edward7contreras7@gmail.com).



**Palabras clave:** liderazgo transformacional; talento humano; instituciones educativas; calidad.

## ABSTRACT

This is the moment one of the research carried out as a candidate for a Doctorate in Managerial Sciences from the Rafael Bellosó Chacín University in the city of Maracaibo-Venezuela. In it is presented the approach of the phenomenon to the approach of the investigation, by means of the theoretical approach, the description of the situation, the reflections, questions, premises, purposes, reasons and context of the investigation are exposed. Everything related to leadership and its diverse orientations has been taken as antecedents over the years, in addition to its relationship with human talent. The methodology used is that of an in-depth documentary analysis of various perceptions of the subject under discussion, as well as an analysis of the context in which the research is carried out. This allows us to understand the importance of transformational leadership as the tool that allows all the members of an organization to get involved with its different actions in order to achieve the proposed purposes. The importance of the manager finding diverse strategies in which, thanks to his positive influence on human talent, the development of each individual as well as the development of the organization under his or her tutelage, is ratified.



**Keywords:** transformational leadership; human talent; educational institutions; quality.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones día a día enfrentan innumerables retos que las llevan a buscar diferentes opciones para alcanzar las metas que se proponen, y para ello se requiere que quienes participan en ella estén involucrados en cada una de las acciones, con el objeto de atender las demandas del cliente interno y externo. Es entonces una necesidad verificar la participación de todos los que están involucrados, quienes requieren interiorizar actitudes que les permitan ser parte activa de cada uno de los logros, aprovechando las competencias que posee cada individuo, sus potencialidades y haciéndolo parte del cambio.

Es por ello que, al abordar el problema, sobre los efectos en una institución educativa, de la manera en que se entienda el liderazgo desde los diferentes dominios conceptuales, se busca comprender el fenómeno y con ello dar una interpretación a la realidad, que lleve a tomar acciones puntuales en el contexto de estudio, y con ello se propicie la motivación del talento humano, para que se obtengan los resultados previstos como equipo de trabajo.

## ABORDAJE TEÓRICO DE LA SITUACIÓN (MARCO TEÓRICO)

Toda empresa e institución está hoy al frente de un mercado que quiere tener resueltas sus carencias, y es quién esta designado como representante, gerente o directivo, el encargado de liderar todas las estrategias para poner en marcha las actividades y procedimientos para alcanzar las metas trazadas. Para Tracy (2015), hay necesidad de liderazgo en nuestra sociedad y en nuestros hogares. Ello requiere que las personas, en algún momento, sean las que determinen la dirección que se ha de tomar, para llegar a buen puerto, incluida la familia y el entorno.

En un entorno complejo debido al enfoque organizacional, entendido como un espacio en el que coexisten la organización y desorganización, razón y sin razón, Etkin (2014), se debe estar alerta ante los cambios que se dan en el contexto, de tal manera, que permita redirigir con la mayor eficiencia las actividades, mitigando los impactos que se puedan dar. Ello hace que los sucesos que se presenten en la empresa, tengan el adecuado manejo.

El liderazgo es un término que ha ido madurando con el paso del tiempo. Este tiene diferentes connotaciones según se aborde; entendido desde la historia, son aquellos personajes que han hecho cambios drásticos, como los militares. Durante los siglos XIX y XX, se enfocó en el ámbito económico; ahora bien, abordado por el *management*

moderno se han presentado diferentes concepciones, desde el hecho que el líder nace, hasta en donde coexiste el liderazgo y la excelencia, todo lo anterior según lo expuesto por los autores referenciados.

Aclarando el hecho que el líder nace, esta condición se relaciona con la personalidad, en la cual se afirmaba que el individuo poseía las cualidades para hacer frente a cualquier situación en todos los ámbitos de su vida, Palomo (2013). Este enfoque se fue suprimiendo porque en ciertos momentos las personas, según la situación que se presente, asumen el liderazgo para dar respuesta a las inquietudes que se manejan en el contexto, también llamado liderazgo situacional.

En un estudio hecho en 1939 se determinaron tres estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el *laissez faire*. Todos estos han sido abordados y analizados, como maneras básicas de orientar el recurso humano para el logro de los objetivos empresariales. Temas que son muy bien conocidos por todos los que han pasado por una escuela de administración.

El liderazgo, según Palomo (2013), es analizado desde diferentes visiones, como el caracterizado por la conducta, en un estudio de la Universidad de Ohio; o el de la Universidad de Michigan, que estableció dos dimensiones, en la primera, los líderes que se centran en las personas, y en la segunda, los líderes que están centrados en la producción; de igual forma, lo propuesto en la malla gerencial de Blake y Mouton, analiza la herramienta que evalúa organizaciones con un objetivo meta, están formadas por personas y tienen una jerarquía, la cual trabaja las dimensiones denominadas interés por las personas o el interés por los resultados.

Como complemento al tomar el liderazgo con una aproximación humanista de Mc Gregor, citado por Palomo (2013), parte de dos estilos de dirección, la teoría X y la teoría Y, otro es el modelo de contingencia de efectividad de liderazgo de Fiedler, que parte de la motivación, la conducta del líder y el control ejercido, de donde surgen las dimensiones: relación líder y miembros, la estructura de la tarea y el poder del puesto, en los que aparecen estilos de liderazgo que deben ser tratados, dependiendo de la labor, por quien dirige la empresa.

El término liderazgo requiere de comprensión; Belzunce, Danvila y Martínez (2011) afirman que “dirigir es más que gestionar y liderar es más que dirigir”. Con lo cual se establece que la organización, en las actividades que desarrolla con la cooperación de cada uno de sus integrantes, precisa que se manifieste lo propuesto por el líder, ya que con ello se observa el impacto de cada acción ejecutada, propiciando la generación de alternativas acordes con las circunstancias que se presentan.

El líder es aquel que, observando los escenarios que afronta en un momento determinado, y gracias a su preparación, experiencia, creatividad y uso de recursos, asume la responsabilidad de la toma de decisiones para que sus colaboradores o capital humano actúen, en procura de atender las adversidades u oportunidades que se presentan, bajo principios y objetivos previamente definidos por la alta dirección, y así cumplir con la misión encomendada por sus grupos de interés.

Por lo consiguiente las organizaciones reconocen en los líderes los agentes de cambio, que permiten que se lleven a cabo las propuestas que se plantean. Para Juárez y Contreras (2012), los líderes están en un proceso de adaptación y complejidad, ante lo cual se les facilita la flexibilidad, así las circunstancias sean adversas. En los momentos difíciles se pone a prueba todas las fortalezas de los que están al frente de la empresa o de aquellas personas que toman las riendas para afrontar los momentos de cambio. Para el caso de la presente investigación, se orientará al contexto educativo público, específicamente el de instituciones educativas de la básica primaria y secundaria. Es adecuado hacer un estudio que permita ver cómo el liderazgo en las instituciones educativas marca la diferencia en el desarrollo de las mismas y, por ende, es un elemento a tener en cuenta, para generar espacios de transformación en el entorno donde se encuentran. Lo anterior gracias a la comprensión de los diversos actores de la comunidad educativa, en cuanto a la visión de liderazgo.

Vaillant (2015) menciona que, en diversos informes internacionales se identifica la función de liderazgo escolar como clave para asegurar la calidad de la educación. Con ello se puede decir que los individuos con altas competencias, pueden mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Esto se alcanza si las personas al frente de las escuelas cumplen con las características, que les facilite alcanzar lo propuesto.

Es de tener presente que hoy día las dificultades por las que atraviesan los diferentes países e individuos, han generado una crisis social, como lo plantea López (2015), por consiguiente, se viene clamando por el surgimiento de líderes que fomenten espacios de transformación, sin importar en donde se estén desempeñando, y es preciso que, en los espacios educativos, se desarrollen cambios que se reflejen en la sociedad, para que la convivencia sea propicia ante las nuevas exigencias.

No solo se debe tener en cuenta la gestión financiera y de recursos, en las instituciones educativas, sino también el liderazgo del aprendizaje, llamado también liderazgo educativo, según la OCDE (2015). Se debe estimular a quienes integran la institución en su participación activa, en la construcción de entornos más apropiados para los educandos, en donde participe la sociedad, la familia, la empresa, los docentes y los niños, niñas y adolescentes.

En un espacio con unas características particulares, se debe hacer referencia a aquellos estudios encaminados a fortalecer el liderazgo educativo. Bracho y García (2013) indican que se debe tener en cuenta el liderazgo transformacional; proceso que busca estimular a los trabajadores para que sean productivos y así se cumplan las metas que se ha propuesto el ente. Con ello se encamina a transformar la realidad que se vive, gracias al compromiso de los integrantes, al dar significado a la tarea, siendo motivados por quien los dirige, el cual posee carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia.

El liderazgo instruccional, según Fromm, Olbrich y Volante (2015), es uno de los enfoques de liderazgo escolar, del cual se han planteado estudios por más de 30 años; está orientado a la calidad de la enseñanza, con el logro de aprendizajes, encaminado hacia la mejora de la institución educativa. Está dirigido a la manera como se da la dinámica de la enseñanza aprendizaje. El concepto al que se hace referencia, amplía los propósitos del líder, al dar una connotación de buenas prácticas para que se alcancen las metas en el aula con los educandos.



Se puede analizar cómo la escuela hoy es un ente que necesita un abordaje más acorde con las nuevas realidades globales, en las que, debido a las exigencias en la empresa, la sociedad, los padres, los niños y jóvenes, se requiere orientar el trabajo en cada uno de sus niveles: directivo, docente, aula; al implementar estrategias necesarias, que propicien las posibilidades a quienes están en busca del crecimiento personal.

Se hace necesario hacer un abordaje de liderazgo transformacional en el contexto educativo como una herramienta que se pueda poner en marcha en las instituciones. El enfoque emergente está orientado hacia el liderazgo transformacional y transaccional, en el cual los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, existiendo una transacción entre los involucrados. Los seguidores son conscientes del significado de su labor y los líderes fomentan el desarrollo personal y profesional de cada uno, existiendo una motivación mutua para la consecución de los objetivos.

Para conocer cómo el liderazgo es comprendido y ejercido por los involucrados, se analiza su definición, historia, entornos de aplicabilidad y participación de los interesados. Con lo anterior se fundamentan los principios a tener en cuenta en el trabajo de investigación, generando espacios de interacción frente al tema propuesto. De esta manera, el implicar a cada uno de los actores con sus diversas visiones de lo que se quiere en el contexto educativo, facilitará la toma de decisiones y acciones, con el propósito de alcanzar las metas propuestas en la institución.

## DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA)

Para el caso particular de estudio, se hará referencia a institución educativa, término usado por el Ministerio de Educación de Colombia para denominar al conjunto de personas y bienes, que son promovidas por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media. En estas instituciones se imparte formación a los niños, niñas y adolescentes, según lo propuesto por el ministerio, a través de la apropiación de competencias y estándares de competencia, siguiendo el referente de los proyectos educativos institucionales (PEI), prestando un servicio de carácter social.

La institución educativa está conformada por directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y demás interesados, que se encuentran en el entorno, de acuerdo a los numerales del artículo 6 de la ley 715 de 2001 y ley 115 de 1994, en el que intervienen diversos actores, conllevando a un trabajo que garantice la gestión de los procesos que se ejecutan, con el objeto de cumplir con las funciones para las cuales ha sido creada.

Se debe tener en cuenta que la empresa, como la institución educativa, debe desarrollar sus actividades de acuerdo a una planeación previamente establecida, ya sea por la gerencia con sus colaboradores, o por el rector junto a los docentes. Estas acciones deben reunir ciertos requisitos, con unas condiciones mínimas, para que quién recibe el producto o servicio de la empresa o asiste a la institución educativa, perciba que con ello satisface sus necesidades, ya sea de bienestar o superación.

De igual forma, se hace necesario que en las instituciones educativas se den resultados no solo en su manera de organizar sus procesos, sino en alcanzar metas de aprendizaje con los educandos, niños, niñas y jóvenes, que necesitan de una orientación adecuada para hacer frente a tan rápidos cambios. Se requiere avanzar en la sociedad del conocimiento, incorporar nuevas tecnologías, diseñar currículos acordes a la necesidad de los alumnos para que se incorporen en el mundo laboral, fomentando el desarrollo científico, la innovación y los nuevos conceptos de cultura.

La educación no puede resolver por sí sola los problemas sociales, ya que son necesarios cambios en otros ámbitos de la sociedad. Nuevos aliados y conceptos se necesitan en la búsqueda de este fin, tales como la familia, acompañando el proceso; la buena salud; la alimentación adecuada; las administraciones municipales; las universidades; la empresa privada, que, al realizar aportes significativos, generen espacios en los que se propicie el aprendizaje. No se puede dejar de lado la importancia de la gestión escolar, que permite la organización y administración de los recursos destinados, orientados con fines pedagógicos.

Se debe tener una visión de mejora continua, apoyado en la calidad. Esta depende del conocimiento de hacia dónde se va y el monitoreo continuo del curso, para poder llegar de donde se está a donde se quiere ir. Para la UNESCO (2016), la mejora continua de los niveles de educación básica y la adquisición de competencias se requieren para impulsar las economías. Ante lo anteriormente expuesto Guerra-López (2007) dice que “el objetivo de la mejora continua, es apoyar un viaje duradero hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño”. Es estar atento a cada paso que se da, es ser proactivo ante cualquier novedad y dar una solución en el momento oportuno, de tal forma que el resultado final sea el esperado.

Ya en referencia al contexto colombiano, el Ministerio de Educación, dice que, en la calidad educativa, existe una utilidad de las evaluaciones en el mejoramiento institucional, afirmando que los resultados de la evaluación por competencias son una herramienta esencial para trabajar en el mejoramiento de la calidad. De igual manera, en procura de hacer de Colombia la más educada, el expresidente Juan Manuel Santos propuso una serie de medidas, como la implementación del índice sintético de calidad educativa del país (ISCE), con el que se pretende hacer una medición de cada institución educativa, en donde se valora de uno (1) a diez (10), a través de cuatro componentes: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar que toma como referencia los resultados de las pruebas saber en el grado once, igualmente se determinó mediante Decreto 0325 de 2015 crear el día E (de la excelencia).

Es entonces que al querer generar resultados acordes a las políticas propuestas desde el Ministerio de Educación y entendiendo todo lo que acontece en el contexto escolar,

se busca que con la participación de diversos actores se dé un adecuado liderazgo en las instituciones educativas que propicien el espacio, la cultura y el cumplimiento de las metas que se han planteado desde el ámbito nacional, regional y municipal en materia escolar, de tal manera que impacten el entorno en donde se encuentra instalado el centro educativo.

---



El liderazgo, para Argos y Ezguerra (2014), es constatable y relevantemente vigente. Al estar presente, se observan las diferentes acciones que llevan a la organización o institución al logro de lo que se ha propuesto y es necesario en la implementación de cualquier proyecto, programa o sistema, estableciendo las pautas a seguir por todos los componentes de cada ente, al delimitar las funciones y actividades que deben desarrollar, en busca de prestar el servicio o elaborar el producto según las exigencias del mercado objetivo.

Por ello cada actor entrevistado desde su experiencia y formación aportará a la investigación al exponer sus ideas sobre lo que se debe buscar para transformar e impactar en el entorno donde se encuentra y la manera como quienes están bajo su tutela ven los beneficios que obtienen, al participar en cada una de las propuestas hechas por quien está al frente, propiciando que se dé el liderazgo transformacional en la institución educativa.

## **REFLEXIONES DEL INVESTIGADOR (FORMULACIÓN DEL PROBLEMA)**

Cada año se reúnen en las instituciones educativas los directivos y docentes para evaluar la gestión desarrollada, haciendo uso de una plataforma diseñada por el Ministerio de Educación, en la cual se asumen compromisos para alcanzar el mejoramiento continuo, tal como se propone en la guía 34 (2008), llamada guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento; con la experiencia particular, puedo decir, sobre el trabajo en este instrumento, que los cambios en los últimos tres años se han dado gracias al impulso del nuevo rector de la institución, quien busca acatar la normatividad e involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa.

De la misma manera, Contreras (2012) formuló un estudio en el que quiso verificar si el comportamiento organizacional, clima escolar y cultura organizacional de directivos, docentes y administrativos afectaba la gestión escolar, en el Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz de Girón, comprobándose la correlación de las variables. Teniendo en cuenta los hallazgos se hicieron propuestas, que lamentablemente en su momento quedaron en el papel, ya que el desarrollo y aplicación de los resultados de la investigación quedaron como parte de la formación del investigador y no como un aspecto válido a tener en cuenta en futuras políticas institucionales por parte de quien se encontraba al frente del colegio.

Continuamente en las semanas de desarrollo institucional se planean actividades encaminadas a ofrecer un servicio de calidad, según las condiciones que posee la institución, se distribuyen cargas, se hacen ajustes en los planes de áreas, se plantean propuestas para implementar cambios en diferentes aspectos académicos y comportamentales, tanto de educandos como de docentes; se asumen compromisos y se da a conocer a cada uno las nuevas políticas del gobierno para ofrecer una formación acorde con las exigencias del país y del mundo.

Todos; docentes, directivos, administrativos, padres y estudiantes inician el año escolar con mucho entusiasmo. En las reuniones en donde se pone al corriente a la comunidad educativa de las diferentes propuestas se observan muchas ilusiones frente al

proceso. Al cabo de los tres primeros meses cuando se generan los informes académicos y comportamentales se da un cambio de visión de los participantes, pues se revelan las deficiencias, los resultados no son alentadores; al comprobar que los aprendizajes de educandos no son el reflejo del esfuerzo hecho; se propicia un ambiente más competitivo, acelerado, encaminado a la obtención de resultados favorables, en especial para los educandos.

Se presentan las quejas de padres, docentes, directivos y estudiantes por no alcanzar los resultados en las competencias propuestas, lo que conlleva a la comunidad educativa a hacer mayor exigencia al docente, para que demuestre la manera en que ha desarrollado el proceso y si ha establecido los planes encaminados a permitir a los educandos la superación de sus dificultades académicas y comportamentales. La secretaría de educación, siguiendo las políticas nacionales, emanadas del Ministerio de educación Nacional, aclara que no se debe fomentar la repitencia, sino la aprobación de los años escolares, ya que ello es un detrimento patrimonial, y por ende se deben dar todas las oportunidades necesarias para que el educando culmine satisfactoriamente.

Los docentes, sienten presión debido a que, a pesar de su trabajo, de cumplir con los horarios, de llevar a diario el seguimiento de los jóvenes a su cargo, de informar a padres de familia sobre su desempeño académico y comportamental, de ir sumando evidencias para demostrar que, sí cumple con lo planeado, de hacer la revisión bajo condiciones de calidad de las actividades de los estudiantes, no ven la motivación de los estudiantes, en el desarrollo de lo propuesto.

Los educadores, a pesar del uso de diversas estrategias pedagógicas, sean escritas, tecnológicas, orales, observan que no se llega a constatar la apropiación de la competencia por los educandos, y en casos extremos se conocen casos de jóvenes que dicen no querer estar en el sistema debido a su poco interés, ya que no les genera el incentivo para continuar por diversas situaciones de carácter familiar (falta de apoyo), personal (bajo interés por lo trabajado en el aula), sentimental (emociones negativas). De igual manera los padres acuden a presentar sus quejas, porque no aceptan los resultados, atendiendo a lo que dice el estudiante que culpa al docente de lo que sucede, llegando incluso a agresiones verbales “insultos” y físicos “golpes”, a pesar de desconocer la situación que se da en la institución. Eso hace que muchos de los que asumen labores educativas prefieran no someterse a estas condiciones y eligen valorar las actividades con poca exigencia “sin calidad”, conllevando a una baja preparación y asimilación de aprendizajes por los aprendices.

En otras oportunidades los que están a cargo de enseñar, asumen posiciones muy autoritarias “de tipo conductual”, que no les permite a los estudiantes ser más natura-

les, que apliquen de una manera autónoma la convivencia en los diferentes espacios de la institución. Lo anterior justificado por la falta de disciplina en las acciones de los educandos en el aula, debido al irrespeto continuo entre ellos.

Otro aspecto que se da, es que, al ser institución pública, en ella ingresan los niños, niñas y adolescentes de los estratos socioeconómicos más desfavorecidos y varios de ellos no cuentan con los recursos para asumir la compra de material para el desarrollo de sus actividades, lo que los atrasa y desmotiva, situación que es difícil de asumir por docentes e institución, ya que cuenta el primero solo con su salario y el segundo con recursos limitados. Esta escasez se ve reflejada en la poca o nula conectividad a la red, disminuyendo las oportunidades de aprendizaje en la era de la información.

Un elemento de mucha importancia es el acompañamiento de los educandos, que debido a las difíciles condiciones y desigualdades de la sociedad colombiana, son maltratados física y verbalmente por quienes dicen protegerlos, haciendo que la escuela sea el lugar que les genera una salida emocional a lo que viven diariamente, pero que lamentablemente no es constante en procura de resguardar sus derechos, que se ha verificado con las citaciones hechas y la atención de padres a los llamados realizados. La institución cuenta con el orientador escolar, pero es desbordado por las problemáticas de los alumnos, la familia y la sociedad.

Lo anterior hace que varios de ellos acudan a sustancias alucinógenas, al uso de armas corto punzantes, para buscar defenderse de tanta agresividad, y fomentar acciones y espacios de intolerancia en los que pueden poner el peligro la vida de los que están en un aula de clase, o en las cercanías de la institución.

No se puede dejar de lado las condiciones laborales de los maestros, que en Colombia han sido modificadas, con el objeto de hacer cambios en la manera en que ingresan a ejercer la función en procura de superar los índices de calidad, las cuales no son para nada estimulantes, y a ello se le suma el poco valor que da el gobierno y la sociedad a lo que representa el educador, en donde se demuestra como ante unos resultados en una prueba se le expone como único responsable, y por ende debe ser amonestado y puesto en ridículo frente a la sociedad.

Además de implementar medidas poco válidas para verificar la calidad educativa, centradas principalmente en los resultados obtenidos en las pruebas saber, aplicadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). La puesta en marcha del índice sintético de calidad, se queda corto para demostrar que sí se está ofreciendo un servicio eficiente y eficaz a quienes llegan a las escuelas.

Son muchas las propuestas que se escuchan y salen a informarse a los medios de comunicación, como el programa del presidente Juan Manuel Santos, Colombia la más educada, que se acerca a lo deseable y es formulado por diversos organismos internacionales en procura de alcanzar la calidad educativa, pero estos requieren de recursos suficientes, que lamentablemente poco se comprometen por los gobiernos de turno, dejando solo en promesas lo dicho.

Es por ello que la Federación Colombiana de Educadores (FECODE), sindicato de los docentes en Colombia, indignado por tan variados ataques al sector toma la decisión de entrar en paro indefinido a partir del 22 de abril de 2015, por el cual se exige al gobierno cumplir con compromisos asumidos antes de ir a su segundo mandato, en el que se acordó mejorar las condiciones salariales, y transformar la manera en que se evaluaba a los educadores para poder ascender.

Con el inicio del paro se amplían las peticiones y se quiere que haya un análisis más profundo de lo que se requiere para alcanzar calidad en la educación. El día 7 de mayo se hace el levantamiento del paro, después de haber llegado a unos acuerdos con los que muchos educadores se sintieron perdedores, ya que se querían cambios más sustanciales, y estos no se lograron en su totalidad, incluso el mejoramiento de los salarios.

Al pasar el tiempo y no observar respuestas concretas a los compromisos, el 11 de mayo de 2017 se convoca a otro paro, en esta ocasión los educadores cansados del no cumplimiento se comprometen a no levantarlo hasta no ver resultados palpables. En esta oportunidad se marchó en todas las ciudades principales de Colombia y en cada uno de los municipios se hizo sentir la voz de los educadores. Ello llevó al gobierno a sentarse a negociar y poner en marcha muchas de las propuestas que se dijeron en campaña Colombia la más educada. Se volvió a clase a partir del 4 de agosto de 2017. Es entonces pertinente para los directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad educativa tener una visión más amplia de los elementos que conforman la gerencia educativa, la cual orientada desde el liderazgo de cada uno de los actores reconozca planear, desarrollar e implementar estrategias acordes con el contexto en el que se encuentra la institución, que tenga en cuenta a todos los involucrados, generando unos resultados más apropiados a la realidad, no solamente enfocados a los puntajes generados en una prueba, que como se ha observado es insuficiente para determinar si esta se da o no.

## INTERROGANTES DEL INVESTIGADOR

Teniendo en cuenta los señalamientos expuestos, se formularon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál sería la propuesta para fortalecer el estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
2. ¿Cuáles serían las prácticas que, basadas en la teoría del Liderazgo Transformacional, funcionan como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
3. ¿Cuál sería la autopercepción que tienen los gerentes acerca de su estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano, en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
4. ¿Cuál sería la percepción que el entorno tiene de los gerentes acerca del estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano, en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
5. ¿Cuáles serían las brechas entre la autopercepción que tienen los gerentes y el entorno educativo, acerca del estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano, en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?

## PROPÓSITOS DEL INVESTIGADOR (OBJETIVOS)

En función de lo propuesto inicialmente, y después de analizados los primeros encuentros con los diferentes actores, frente al liderazgo y las acciones que se desarrollan para el cumplimiento de las tareas se suscriben los siguientes propósitos:

1. Elaborar un constructo teórico para fortalecer el estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, centrado en la práctica.
2. Comprender como los conceptos de liderazgo son asumidos en las diferentes prácticas de los integrantes de la comunidad educativa del instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, y que con ello aportan al talento humano en el logro de los objetivos propuestos.

3. Analizar la autopercepción que tienen los gerentes acerca de su estilo de Liderazgo como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, y de esta manera como se generan los resultados.
4. Analizar la forma como se percibe por el entorno del instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander el Liderazgo Transformacional en cada una de las actividades desarrolladas.
5. Comprender las diferencias que existen entre la autopercepción que tienen los gerentes y el entorno educativo, acerca del estilo de Liderazgo en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, y su efecto en el logro de las metas organizacionales.

## COMPRIENDIENDO LAS RAZONES DE LA INVESTIGACIÓN (JUSTIFICACIÓN)

Las instituciones públicas hoy día son un eje esencial en las políticas del gobierno para la puesta en escena del crecimiento del país, ya que por ella pasan todos los ciudadanos que construirán los pilares para fortalecer aquellos sectores y regiones necesarios, que permitan a los habitantes la satisfacción de las necesidades.

El observar que las decisiones que en ella se toman pueden afectar diversos sistemas, es un signo de la relevancia que existe del entendimiento de su contexto, su realidad, su influencia y, por ende, que es un espacio en el que se puede hacer investigación encaminada a fortalecer el manejo administrativo y que sus resultados estén acordes a las políticas implementadas desde el alto gobierno, en busca de una gerencia pública eficiente y eficaz.

Es por ello necesario hacer un análisis de la situación que fomenta el liderazgo transformacional en las instituciones públicas, encaminadas a propiciar el mejoramiento continuo desde un enfoque integrador, de tal manera que todos se sientan involucrados en el desarrollo de cada una de las acciones y actividades en los procesos definidos, no solo los administrativos, sino además los de formación de educandos, con los cuales el Ministerio de Educación Nacional mide los centros de formación.

Para que ello se pueda sustentar, se ha de comprometer a cada uno de los involucrados en la institución, empoderándolos con la propuesta y reconociendo que la escuela

no es una empresa comercial, sino una organización que requiere de mecanismos y herramientas que le permitan avanzar en todos los planes que se propone al inicio de cada año escolar.

Desde la perspectiva teórica se aborda el liderazgo como un principio que permite a las organizaciones alcanzar las metas trazadas, y para ello se necesita del compromiso de todos los actores involucrados, teniendo en cuenta que la administración escolar y los procesos educativos desarrollados, generan espacios donde todos los involucrados ponen en práctica el liderazgo transformacional.

Se enfatiza sobre el liderazgo, cómo se desarrolla y lo que implica el mejoramiento continuo, partiendo de la filosofía de la organización. Se toman postulados de diversos autores de carácter mundial, regional y nacional sobre lo que se entiende por liderazgo y cómo ello influye en la calidad educativa; todo lo anterior sustentado bajo postulados teóricos.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se sustenta en principios de la investigación científica, haciendo uso de herramientas, métodos y técnicas para identificar el problema y propósitos, partiendo de la fundamentación teórica, de tal forma que sea coherente para su comprensión y que se conciba el liderazgo emergente como eje del mejoramiento continuo de la gerencia educativa. Para ello se trabajará con el diseño etnográfico para comprender lo que sucede en la institución y así develar el factor potenciador de la gerencia en el ambiente escolar, que dé respuesta al interrogante de investigación.

Desde el punto de vista práctico, el estudio pretende analizar la visión de liderazgo de los diferentes actores y como este beneficia la gerencia en las instituciones educativas, servirá como referente para la implementación de políticas nacionales, regionales, municipales e institucionales, en procura de fortalecer la calidad al interior de las escuelas, que tengan en cuenta cada una de las realidades y permitan hacer frente a los diversos problemas, con las herramientas y recursos propios.

Este trabajo plantea desde la perspectiva social, que los actores de cada institución se involucren, se comprometan en la consecución de los propósitos definidos de manera conjunta, fortaleciendo el trabajo en equipo y entendiendo que hay diversos elementos a tener en cuenta al momento de verificar si se ha tomado el camino adecuado. Para ello se parte de la realidad en la que está inmersa la institución objeto de estudio.

## CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN (MARCO TEÓRICO, METODOLOGÍA)

El fenómeno de estudio se enmarca en la institución educativa Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, Colombia. El estudio es requisito para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales de la universidad privada Doctor Rafael Beloso Chacín (URBE), ubicada en Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. La investigación se encuentra inserta en la línea matricial de gerencia en las organizaciones y en la línea potencial de gerencia de los recursos humanos, tomando como área temática el liderazgo, adscrita al centro de investigación de Ciencias Administrativas Gerenciales (CICAG).

Para ello se tienen en cuenta los aportes de los informantes clave y los referentes teóricos de autores como Tracy (2015), Etkin (2014), Belzunce, Danvila y Martínez (2011), Palomo (2013), Juárez y Contreras (2012), Vaillant (2015), López (2015), Bracho y García (2013), Fromm, Olbrich y Volante (2015), Kouzes y Posner (2007), Bass y Riggio (2006) y otros.

Esta investigación se enmarcó en el método post positivista (cualitativo), etnográfico, tomando muestras no probabilísticas por criterio, teniendo en cuenta la interacción entre el sujeto objeto de estudio y aplicando técnicas de recolección de datos a través de la entrevista de profundidad y la observación, en un periodo enmarcado entre el mes de julio de 2018 y enero de 2020.

## RESULTADOS PARCIALES

Las instituciones educativas son entes que requieren de un director que pueda hacer lectura de su contexto y tomar las decisiones más acertadas sobre aquellos aspectos que más impactan en los resultados según sus metas. De igual manera, ser consciente de que cuenta con un equipo humano que tiene habilidades y destrezas, que puede aprovechar en el desarrollo de cada una de las actividades.

El conocer la historia del desarrollo conceptual de liderazgo permite identificar la fase en la cual se encuentra el ente donde se hace la investigación, esto sirve de insumo para el análisis situacional que llevará a realizar los ajustes y la capacitación necesaria para todos los que integran la organización, de tal forma que se den las situaciones y los espacios para la implementación de la propuesta.

El fenómeno de estudio está acorde con la línea de investigación, ya que se busca con el liderazgo un eje que incentive a todos los que integran la institución educativa en el desarrollo de las acciones que la lleven al mejoramiento continuo y con ello se propicie el cumplimiento de las metas de calidad recomendadas por el ministerio de educación nacional.

Para finalizar, hacer el recorrido de las situaciones que acontecen al interior de una organización escolar, genera diversas inquietudes, que deben ser abordadas de forma proactiva por todos los que allí laboran, para que ellas sean oportunidades de mejora y no obstáculos que impidan el aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, donde se genera un beneficio para toda la sociedad.

## CONCLUSIONES

Se puede observar cómo un análisis de la literatura en la propuesta, le facilita al investigador centrar su trabajo en un contexto y fenómeno determinado para dar solución a situaciones específicas. El abordaje del tema se hace debido a la necesidad del entorno donde se encuentra y con el objetivo de fomentar en el equipo de trabajo alternativas en cada una de las acciones desarrolladas, que lleven a la institución educativa a superar sus barreras, para alcanzar el mejoramiento continuo.

Como investigador se hace necesario conocer con claridad a dónde se desea llegar con el proceso y para ello la lectura, el análisis, el tener clara la meta le facilita el desarrollo de cada una de las etapas; no se puede desconocer que solo se mejora con el trabajo continuo, no se puede sentir satisfecho con solo hacer unas cuantas investigaciones, sino que se va fortaleciendo en cada uno de los análisis de diferentes problemas.

El apoyo de la universidad, los asesores y el compromiso de quien está al frente del reto son esenciales para superar los obstáculos que se presentan, ya sea de falta de información, poco avance en el tema abordado, pérdida de interés en un instante donde se nubla el pensamiento, por ello la automotivación, el compromiso y el ideal de alcanzar el sueño en la educación posgradual, le dará las herramientas para que se logre lo trazado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Argos, J. y Ezguerra, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Editorial Universidad de Cantabria.

Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Belzunce, M., Dánvila, I. y Martínez, F. (2011). *Guía de Competencias Emocionales para Directivos*. ESIC.

Bracho, O. y García, J. (2013, mayo-agosto). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2155/2009>.

Centro Virtual de Noticias de la Educación. (2015). Presidente Santos reveló índice de calidad educativa del país. <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-350009.html>.

Colombia aprende. (2015). Índice Sintético. [http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/articles-349835\\_quees.pdf](http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/articles-349835_quees.pdf).

Colombia la más educada en 2025. (2014). <http://www.santospresidente.com/propuestas-0/plan-de-gobierno/colombia-la-m%C3%A1s-educada-en-2025>.

Contreras, E. (2012). *Efectos del comportamiento organizacional de los docentes, administrativos y directivos, en los resultados de la gestión escolar del Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz, del municipio de San Juan Girón, Santander, Colombia* (Tesis de doctorado). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú.

Cronología completa del paro docente. (2017, junio). *Semana*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/paro-docente-anuncian-que-el-paro-docente-termina/528693/>

Cuatro estrategias contra la repitencia y la deserción. (2003, junio). *Altablero*. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87969.html>.

Decreto 0325 de 2015. Por el cual se establece el día de la excelencia educativa. <http://www.seduca.gov.co/normatividad/decretos/item/1375-decreto-0325-de-2015-dia-de-la-excelencia-educativa#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20establece,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones>.

Decreto 1860 de 1994. Reglamentación parcial de la ley 115 de 1994, en aspectos pedagógicos y organizativos generales. [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-86240.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-86240.html?_noredirect=1).

Etkin, J. (2014). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica.

Fromm, G., Olbrich, I. y Volante, P. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 7(15), 117-134. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/viewFile/12293/pdf>.

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1).

González, J. y Pérez, R. (2015). *Formación y Orientación Laboral*. Paraninfo.

Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. AuthorHause.

Institución educativa. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-82752.html>.

Juárez, F. y Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Editorial Académica Española.

Kelly, K. y Gorín, J. (1999). *Las técnicas para la toma de decisiones en equipo: guía práctica para obtener buenos resultados*. Granica.

Kouzes, J. y Posner, B. (2007). *Taller el desafío del liderazgo*. Pfeiffer.

La Calidad Educativa. (2006, enero-marzo). *Altablero*. <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-107406.html>.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf).

Ley 715 de 2001. Ley reglamentaria del servicio de educación y salud, entre otros. [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf).

López, J. (2015). *Un futuro en la garganta: Educación para otro mundo posible*. La biblioteca.

Maya, G. (9 de diciembre de 2013). Pisa: la clase dirigente se rajó. *El Tiempo*. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13270258>.

Ministerio de Educación. (2008). *Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf).

OCDE. (2015). *Política Educativa en Perspectiva 2015, Hacer posibles las reformas*. Fundación Santillana.

Palomo, L. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.

Semáforo del paro docente. (2017, junio). *Semana*. <http://www.semana.com/educacion/articulo/paro-docente-acuerdos-entre-ministerio-de-educacion-y-feco-de/529192>.

Strauss, A. y Corbin, A. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.

UNESCO. (2016). *La educación al servicio de los pueblos y el planeta*. [https://books.google.com.co/books?id=acsnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=acsnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *Education For All Global Monitoring Report 2015. EFA-GMR, UNESCO*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>.

## CAPÍTULO 4

### IMPORTANCIA Y APLICABILIDAD DE LOS FACTORES EN LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LA GANADERÍA DOBLE PROPÓSITO DEL MUNICIPIO DE FLORENCIA-CAQUETÁ

*Importance and applicability of factors in the systemic competitiveness of the dual purpose livestock farming of the municipality of Florence-Caquetá.*

Parcival Peña Torre<sup>5</sup>  
 Víctor Alfonso Lara Andrade<sup>6</sup>  
 Hernán Javier Baracaldo Valencia<sup>7</sup>

#### RESUMEN

El desarrollo de la investigación tiene como objetivo identificar el nivel de influencia según la importancia y aplicabilidad de las capacidades competitivas, al igual que la política pública en el subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia, Caquetá, para lo cual se aplicó el modelo de la competitividad sistémica, agrupando las capacidades en los cuatro niveles sectoriales: Micro, Macro, Meso y Meta (Esser *et al.*, 1996). La investigación planteó las siguientes fases: I. Previa, en la cual se realizó un análisis del contexto de la investigación, II diseño y aplicación de Instrumentos, donde se procede a aplicar el diseño de la investigación desde el enfoque metodológico mixto. III análisis de la información, donde se estudian los resultados recolectados de las unidades productivas ganaderas. IV Concluyente, la cual involucra conclusiones finales y las nuevas perspectivas de investigación.

Se logró definir que las acciones inmediatas se encuentran en el nivel MICRO son la mejora continua, la gestión de la calidad y la gestión ambiental. Además, identificar que los

5 Docente titular Universidad de la Amazonia, estudiante de Doctorado en Gerencia y Política Educativa, Universidad Baja California (México), magíster en administración Universidad de la Salle, especialista en finanzas Universidad del Valle y especialista en Dirección y Administración Universidad de la Sabana, director de grupo de investigación GEMA. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1656-7111>.

6 Maestría en administración, especialización en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Universidad de la Amazonia.

7 Maestría en Administración Universidad de la Amazonia, especialista en nutrición animal UNAD.

retos competitivos en el nivel MICRO, son: crear estrategias empresariales, y crear y participar en redes de cooperación y gestión de mercados. Mientras que para los niveles analíticos MACRO, MESO y META, todas las capacidades propuestas en el estudio cuentan con alta importancia, pero baja gobernabilidad, convirtiéndolas en retos en el mediano o largo plazo. Analizada la incidencia de la política pública desde los planes de gobierno del orden nacional y subnacional, se demuestra la ausencia de una política agropecuaria para el sector ganadero, por la visión reduccionista del gobierno.



**Palabras clave:** competitividad; ganadería; capacidad.

## ABSTRACT

The development of research aims at identifying the level of influence according to the importance and applicability of competitive capacities, like public policy in the dual purpose livestock subsector in the municipality of Florence Caquetá, for which the model of systemic competitiveness was applied, grouping capacities in the four sectoral levels: Micro, Macro, meso and Meta (Esser *et al.*, 1996). The research proposed the following phases: I. Prior, in which an analysis of the research context, II design and implementation of Instruments was carried out, where research design is applied from a mixed methodological approach. III analysis of the information, where the results collected from the livestock production units are studied. IV conclusive, which involves final conclusions and new research perspectives. It was possible to define that the immediate actions are at the MICRO level are continuous improvement, quality management and environmental management. In addition, identify that the competitive challenges at the MICRO level are: creating business strategies, creating and participating in networks of cooperation and market management. While for the MACRO, MESO and META analytical levels, all the capabilities proposed in the study are of high importance, but have low governance, making them challenges in the medium or long term. Analyzed the impact of public policy from the government plans of the national and subnational order, shows the absence of an agricultural policy for the livestock sector, due to the reductionist vision of the government.



**Keywords:** competitiveness; ranching; capacity.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es posible afirmar que a través de la historia, la ganadería colombiana ha tenido una importante evolución, gracias al esfuerzo gremial de la Federación Colombiana de Ganaderos –FEDEGAN, lo que ha significado avances en investigación, condiciones sanitarias, transferencia de tecnologías y mejoramiento de procesos, sin embargo, el mundo se mueve a un ritmo acelerado y pareciera que las actuales condiciones y características del sector ganadero del país, limitan su capacidad para competir en el mundo globalizado, lo que supone una serie de retos para la ganadería colombiana.

Todos estos esfuerzos, en políticas públicas y documentos Conpes del gobierno, están direccionados a potencializar la infraestructura ganadera para las expectativas de nuevos mercados nacionales e internacionales, aún con el manejo tradicional de la ganadería doble propósito, en la que solo podemos evidenciar una riqueza basada en la posesión de ventajas comparativas de alto valor (tradicción ganadera, fuerza del gremio, tierras, avances en genética), además debemos hacer frente a los productores que presentan obstáculos para el desarrollo del sector, como la falta de educación básica, desarrollo técnicos y tecnológicos y avanzados procesos en genética para el mejoramiento del hato en el futuro, insuficiencia de la infraestructura rural y bajo nivel de organización gremial, formalidad y acceso al crédito, por lo cual se hace cada vez más importante la efectiva presencia del estado, que permita generar procesos de crecimiento reales y que faciliten una evolución integral de la ganadería, pues no basta el esfuerzo del sector privado. Al respecto (Murgueitio, 2012) sostiene que el modelo de producción y el sistema ganadero requieren prioritariamente un cambio en aspectos sociales y ambientales.

Con referencia al Plan de Desarrollo Municipal de Florencia, el sector agropecuario para el municipio ha sido tradicionalmente uno de los principales renglones productivos, señalando que existen alrededor de 3.350 familias de pequeños y medianos productores rurales, de los cuales en el anterior cuatrienio se realizó la atención del 6.33 % de esta población con los diferentes programas. Sin embargo, el crecimiento del sector ha estado por debajo de su nivel potencial y rezagado en comparación con el resto

de la economía. Entre los grandes problemas a superar están la baja competitividad, la limitada infraestructura para transportar y comercializar los productos agropecuarios, el uso ineficiente de los factores de producción (tierra y agua), la escasa innovación en los sistemas productivos y la baja productividad de la mano de obra rural.

---



De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) el escalafón de competitividad departamental para Colombia, identifica un panorama poco alentador para el Caquetá, frente a las categorías analizadas en el estudio: “Fortaleza económica, colero; Infraestructura y logística, bajo; bienestar social y capital humano, medio; ciencia, tecnología e innovación, colero; Instituciones y gestión pública, medio bajo; dando como resultado general, bajo nivel de competitividad del departamento y sus municipios” (p. 56).

---

Los efectos de esta problemática son múltiples, entre los que más se destaca, el bajo nivel de ingresos de los trabajadores campesinos. Por lo anterior es importante impulsar en el sector agropecuario la generación de valor agregado a los productos, con el fin de aprovechar las potencialidades del encadenamiento productivo, a través de centros de transformación de la materia prima y sus derivados. Además, referente a

la seguridad y soberanía alimentaria, el municipio presenta alta dependencia de alimentos externos, debido a la baja producción agropecuaria y a la mejor calidad de los productos que se comercializan en los mercados del interior del país, donde alcanzan mejores rendimientos económicos.

## 2. CONTENIDO - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1. CONTEXTO

Es importante destacar que el sector de la ganadería a nivel nacional muestra una participación de aproximadamente el 9 % del producto interno bruto –PIB– agropecuario y un total aproximado de 475 mil grandes, medianos y pequeños productores. Es el renglón de la economía con crecimiento muy lento, según se reporta en el informe de coyuntura del DANE (2015).

Pasando al Departamento del Caquetá se destaca que, de la totalidad de bovinos de la región, considerado en 1.486.685, el 59.2 % son hembras, 26 % son machos y el restante 20 % son crías menores de un año. Entre los municipios que concentran el inventario de bovinos están San Vicente del Caguán, Puerto Rico y Cartagena del Chairá, con el 67 % del total y Florencia concentra solo el 4,3 %, según el Instituto colombiano Agropecuario (ICA, 2017). Al establecer comparaciones en el año 2015, para el caso del municipio de Florencia, donde se desarrolla la presente investigación, hay que decir que en este se concentra la mayoría de la actividad económica del departamento. Las actividades agropecuarias de este municipio están asociadas fundamentalmente a la ganadería en sus modalidades de carne, leche y doble propósito. El sector ganadero presenta características de tipo extensivo con un deficiente componente en tecnología (Alcaldía de Florencia, 2012).

Según Torrijos *et al.* (2017), las cifras sobre ganadería del municipio de Florencia dan cuenta que, del total del hato del municipio, que es de 63.480 bovinos, 35.464 (55.8 %) corresponden a hembras y 16.149 (25.4 %) son machos. El ganado de lechería y ceba especializada es de apenas 1.904 bovinos, que representa el 3 %, mientras que la ganadería de doble propósito cuenta con 55.862 cabezas, que equivalen al 87 %. El sacrificio legal de bovinos al año alcanzó una cifra de 17.296 cabezas. La movilización de ganado bovino en pie, desde Florencia, fue de 108.826 y la movilización extra regional (en canal) alcanzó las 10.994 cabezas. Por otra parte, la producción de leche diaria fue de 78.555 litros, de la cual 9.426 litros que corresponden al 12 %, fue comercializada en forma líquida, mientras que en forma de queso rural se procesaron 22.000 litros (18 %), equivalentes a 2.4 toneladas.

## 2.2. COMPETITIVIDAD

El desarrollo de esta categoría se hace a través del abordaje de las subcategorías y enfoques teóricos de la competitividad, específicamente en Colombia y en el Departamento del Caquetá. En el caso de la competitividad aplicada al ámbito empresarial, se parte de asumir el carácter competitivo de una empresa relacionándolo con su capacidad para lograr una rentabilidad superior a la obtenida por quienes le compiten. Ahora esa concepción de rentabilidad depende de la vigencia de los enfoques teóricos con que se oriente el desarrollo de las actividades afines. A continuación, se abordan dichos enfoques.

### 2.2.1. Ventaja absoluta

Esta tendencia se formalizó por mucho tiempo a través de reglamentaciones que cohibían exportar metales preciosos, agregando que el respectivo gobierno estaba obligado a introducir regulaciones acerca de las importaciones, para lo cual se subsidiaban las exportaciones, debido a que estas se consideraban la base de la prosperidad del país (Buendía, 2013). En consideración a sus ventajas, se decía que provenía naturalmente de la división del trabajo, en la medida que las empresas mayormente productivas lo lograban a través de la especialización en tareas específicas, llegándose a generalizar el planteamiento de la división del trabajo en el plano internacional, fenómeno comercial conocido como la “división internacional del trabajo o también Teoría de la Ventaja Absoluta” (Cho y Moon, 2000).

A propósito de la división del trabajo, Smith (1776), plantea que, en términos generales de la sociedad, dicha división en los negocios se puede entender de manera fácil, si se tiene en cuenta cómo obran en determinadas manufacturas o bienes particulares.

### 2.2.2. Ventaja Comparativa

Para el abordaje de este enfoque, inicialmente se tiene en cuenta a Ricardo (1993), quien afirma que “en un sistema de comercio absolutamente libre, cada país invertirá naturalmente su capital y su trabajo en empleos tales que sean lo más beneficioso para ambos” (p. 105). Para dicho autor, el interés por el provecho individual tiene una admirable relación con el bienestar universal, en tanto que permite una distribución del trabajo de manera que garantiza mayor efectividad y economía posible, ya que estimula la industria, recompensa el ingenio y redundando en una mayor eficacia del uso del ingenio del ser humano.

### 2.2.3. Ventaja Competitiva

Para comenzar la descripción de esta teoría, es necesario partir del planteamiento en el sentido que “La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda, como insiste la economía clásica” (Porter, 2007, p. 23). En ese sentido se da por entendido que la competitividad de un país, depende fundamentalmente de las capacidades de desarrollo del sector industrial para lograr la innovación e irse perfeccionando.

### 2.2.4. Competitividad Sistémica

Revisados los enfoques de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva, corresponde ahora ver lo que se entiende por competitividad sistémica, dando importancia a esos factores que permiten determinar el desarrollo de los sistemas económicos y que, como en el caso de los enfoques vistos hasta ahora, no tienen un tratamiento sistemático a nivel macro y microeconómico, lo cual adquiere importancia como ejercicio necesario para poder comprender la forma como evolucionan las economías a nivel local y regional y aún más, contribuye a abordar los factores a nivel internacional.

Para el abordaje de esta subcategoría, se parte del reconocimiento que los países no pueden elaborar un número ilimitado de políticas o elementos competitividad a partir de un conjunto dado de factores determinantes de la competitividad sistémica:



Meta, estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la interacción estratégica; ii) macro que exige mayor eficacia de las empresas; iii) meso estructura donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y iv) micro un gran número de empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca. (Esser *et al.*, 1996, p. 39)

Es importante precisar aquí que el único concepto de gran importancia dentro de la competitividad y que goza de aceptación generalizada es el de productividad, para lo cual se asume que la meta principal de un país es la de generar altos estándares de vida y de manera sostenida para sus habitantes. Se dice entonces, que el desarrollo de la capacidad para lograrlo deviene de la productividad, algo así como la forma como se utiliza el producto del trabajo y el capital del país.

En ese sentido, Porter (2007) sostiene que la productividad es el valor del producto que se obtiene por cada unidad de trabajo o capital, “la productividad depende tanto de la calidad y de las características de los productos (que determinan los precios que se pueden cobrar) y de la eficiencia con la cual se producen” (p. 62).

### 2.3. LA COMPETITIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DEL CAQUETÁ

En desarrollo de esta subcategoría, se tienen en cuenta los Comités Regionales de Competitividad y particularmente lo referente al Plan Regional de Competitividad Florencia-Caquetá, cuya visión está proyectada a que:



En el 2032 el Caquetá estará integrado al comercio internacional y será el departamento más competitivo de la Amazonia Colombiana, que logra el bienestar de su comunidad, la sostenibilidad del ambiente, mediante la oferta de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, que fortalezca al ser humano y social, desde el conocimiento y el emprendimiento, aproveche la riqueza étnica y cultural y sustente su economía en el fortalecimiento de sus cadenas productivas y el fortalecimiento del capital humano y social, los servicios turísticos y una moderna plataforma de infraestructura y de zonas francas que responda a la integración de las regiones y sus necesidades, mejore el empleo y sea atractivo a la inversión extranjera. (Polanco *et al.*, 2011, p. 34)

En desarrollo de esa visión, se destaca el primer objetivo estratégico, el cual está relacionado exclusivamente con las apuestas productivas a nivel mundial, para lo cual se supone que las interacciones del departamento del Caquetá con el mercado internacional, conllevan la realización de un estudio en torno a los retos productivos potenciales, labor que resulta prioritaria, si se pretende avanzar en su desarrollo a nivel regional.

## 2.4. CAPACIDADES LOCALES Y DESARROLLO TERRITORIAL

Aunque el término capacidad suele asumirse por algunos desde una perspectiva tecnocrática, se ha utilizado aquí para hacer referencia, según Sen (1999), a las “combinaciones de alternativas que una persona puede hacer o ser: los distintos funcionamientos que puede lograr” (p. 28). Al asociar el enfoque de la capacidad al concepto de ventaja de la persona, se enfatiza en la evaluación a partir de las habilidades reales, que permitan un desempeño exitoso durante su vida. Ahora, desde el enfoque de la ventaja social en el marco de la evaluación totalizadora y de la elección de las instituciones como de sus políticas, las capacidades individuales se asumen en términos de elementos indispensables y centrales dentro la información de dicha evaluación.

## 2.5. SUBSECTOR DE LA GANADERÍA DE DOBLE PROPÓSITO

El principal antecedente para definir el concepto en mención conlleva a reconocer que el auge de la ganadería de doble propósito comienza en las postrimerías de la década del 70, cuando se generaron toda clase de expectativas, que conllevan a pensar que dicha actividad llegaría a convertirse en la más importante y de paso se constituiría en una amenaza para la lechería especializada de los altiplanos, gracias a la ventaja competitiva que para ese entonces se vislumbraba (Arango *et al.*, 1989).

Desde entonces, el término se ha popularizado, dando a entender que se trata de sistema de producción de ganadería vacuna en tierras bajas de Latino América. “En este sistema el ganado local producto del cruce de Cebú, criollo y razas europeas es usado para la producción de leche y carne, basado en insumos locales y de bajo costo” (Ortega, 2005).

A partir de los análisis de conglomerados realizados para la clasificación de la producción bovina, se conocen tres tipologías (Cortés-Mora *et al.*, 2014):

- La primera es la tradicional, reconocida por su baja capacidad a nivel tanto empresarial como tecnológico.
- La segunda es el tipo mejorado, considerada como de una moderada capacidad empresarial y tecnológica.

- La tercera es el tipo intensivo, la cual es reconocida por su alta capacidad, tanto empresarial como tecnológica.

Solo resta decir que en el departamento del Caquetá predomina la tipología tradicional, pero en los últimos años ha venido tomando auge el tipo mejorado, principalmente en Florencia y otros municipios vecinos.

## 2.6. POLÍTICAS DE ESTADO EN COLOMBIA

Hay que tener en cuenta que, en el estudio de las políticas públicas, se utilizan tres enfoques teóricos, que se agrupan de acuerdo en donde centren el interés, pudiendo ser las que enfatizan en el Estado, en la sociedad y mixtas. A pesar de la controversia sobre los diferentes enfoques, se puede asumir aquí su definición así:



Una política pública designa la existencia de un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos, considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental, con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (Gómez, 2008, p. 203)

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que, al realizar un análisis sobre las políticas públicas, se debe hacer un examen minucioso sobre el conjunto de objetivos, medios y acciones determinados por el Estado en la mira de producir transformaciones en la sociedad, al igual que sobre los correspondientes resultados y su incidencia como parte del primer enfoque. El segundo enfoque es el de la teoría pluralista de las políticas públicas, el cual es concebido desde unos objetivos normativos, enmarcados en la democracia pluralista, centrando la atención sobre el análisis de los cambios producidos al interior de las sociedades contemporáneas, fundamentalmente las del mundo occidental. En tal sentido, la acción y la interacción entre los individuos, así como de los respectivos grupos vienen a ser los que permiten explicar las políticas de los poderes públicos. El tercer enfoque es el de las teorías marxistas y neomarxistas que enfatizan en el Estado como expresión del capital. En ese orden de ideas, las clases sociales adquieren una posición determinante dentro del análisis, pero con frecuencia

adquiriendo una forma reduccionista y abstracta. Para dicho enfoque, los individuos y los grupos no toman provecho dentro de un sistema de relaciones que ha sido concebido desde la perspectiva de la dominación.

---

En la actualidad, las políticas públicas tienden a desdibujarse en cuanto a concepto como efecto de la deficiente capacidad tanto de los círculos académicos como de los funcionarios para construir un consenso y determinar con claridad en qué consisten, qué hacen y la manera como operan.

---

A pesar de lo anteriormente planteado, se puede admitir el planteamiento en el sentido que “existe la política pública siempre y cuando las instituciones estatales asuman, total o parcialmente la tarea de alcanzar objetivos estimados como deseables o necesarios, por medio de un proceso destinado a cambiar un estado de cosas percibido como problemático” (Gómez-Lee, 2008, p. 204).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE METODOLÓGICO

Se desarrolló una investigación de tipo descriptivo debido a que se pretende identificar propiedades, características y perfiles de los sujetos u objetos de análisis (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), el desarrollo del presente trabajo de investigación se enmarca dentro del enfoque metodológico mixto, lo que permite conjugar los enfoques de tipo cualitativo y cuantitativo.

Según Rodríguez, Gil y García (1996), citado por Benítez (2007), un modelo para desarrollo de la investigación se plantea por fases: fase I Previa, reflexiva; fase II diseño y aplicación de instrumentos, trabajo de campo; fase III análisis de información, análisis de datos obtenidos; finalmente la fase IV Concluyente, Informe y divulgación.

**TABLA 1.** *Fases del estudio*

Fases	Descripción
<b>I. Previa</b>	Se realiza un análisis amplio y detallado del contexto de la investigación y un amplio desarrollo de los fundamentos teóricos.
<b>II. Diseño y aplicación de instrumentos</b>	En esta fase se procede al diseño y a la aplicación de los instrumentos de la investigación, enmarcada en el enfoque metodológico mixto. Comprende todo el trabajo metodológico que persigue la obtención de datos de acuerdo con los objetivos establecidos. El instrumento se validó en dos dimensiones; primero con expertos para la precisión y pertinencia de las preguntas sobre el sector; y segundo, con una prueba piloto con productores del municipio de Florencia para analizar su claridad y comprensión del objeto de estudio.
<b>III. Análisis de información</b>	Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014) “Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos.” Se pretende identificar y clasificar los datos obtenidos por cada uno de los instrumentos utilizados.
<b>IV. Concluyente</b>	La última fase presenta las conclusiones finales y las nuevas perspectivas y líneas de futuro, respecto a la investigación.

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. OBJETIVOS

**TABLA 2.** *Objetivos del estudio*

Objetivo	Descripción
<b>General</b>	Analizar las capacidades competitivas del subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia Caquetá.
<b>Específicos</b>	Caracterizar las unidades productivas del subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia Caquetá.
	Definir las capacidades competitivas que soportan el desarrollo del subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia Caquetá
	Identificar los retos competitivos que debe afrontar el subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia Caquetá.
	Analizar la incidencia de la política pública planteada a través de los planes de desarrollo de los últimos cuatro periodos constitucionales, a nivel nacional, departamental y municipal; sobre la competitividad del subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia Caquetá

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. POBLACIÓN

Para la población objetivo de estudio, según Arias (2012), es el conjunto “finito”, (para el presente caso), que evidencian elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. El universo del presente trabajo tiene como referencia el número de unidades productivas dedicadas a la ganadería en el departamento del Caquetá, que según (Torrijos *et al.*, 2017) es de 1.159 predios dedicados a producción bovina.

### 3.4. MUESTRA

Para Otzen y Manterola (2017), la muestra como subconjunto de una población objetivo, plantea que la técnica de muestreo no probabilístico, intencional, permitiría elegir casos característicos de una población limitando la muestra. Por tanto, este estudio se realizará con el Comité Municipal de Ganaderos de Florencia, como organismo de análisis, que agremia a los ganaderos del municipio; 25 asociados agremiados a esta organización solidaria, dedicados a la ganadería orientada a la producción del doble propósito, solo fue posible consultar 23 socios.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. CARACTERIZACIÓN UNIDADES PRODUCTIVAS DEL SUBSECTOR DE LA GANADERÍA DE DOBLE PROPÓSITO.

En desarrollo del primer objetivo específico se aplicó una encuesta a 23 propietarios de unidades productivas del subsector de ganadería doble propósito del Comité de Ganaderos del Municipio de Florencia, cuyo contenido se organizó por dimensiones, obteniéndose los siguientes resultados:

En el desarrollo del primer instrumento se realizó una amplia caracterización de cada una de las unidades productivas asociadas al comité municipal de ganaderos de la ciudad de Florencia, dando respuesta a nuestro primer objetivo, a continuación, extraeremos las algunas de esas caracterizaciones de nuestras unidades productivas:

Quienes están al frente de las unidades productivas: 100 % género masculino, población joven, caqueteño 83 %, alta formación académica 70 % superior; 87 % posesión regular del predio, 77 % dedicación inferior a cinco días, predios de menos de 300 Ha, 74 % ganado de otro departamento; la ganadería de las unidades productivas se encuentra en el primer nivel de ganado doble propósito en transición 61 % -/ 57 %; capital propio y/o familiar 57 % - destinado 78 % compra animales; 83 % solo un trabajador; un ordeño 78 %, registros 70 %, 74 % de toros otro departamento, 65 % monta natural y 70 % animales media sangre europea, 100 % plan sanitario, 91 % pastoreo rotacional.

### 4.2. DEFINICIÓN DE CAPACIDADES COMPETITIVAS DEL SUBSECTOR DE LA GANADERÍA DOBLE PROPÓSITO.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico se aplicó la Matriz IGO, donde se calificaron diferentes capacidades relevantes para competitividad sistémica del

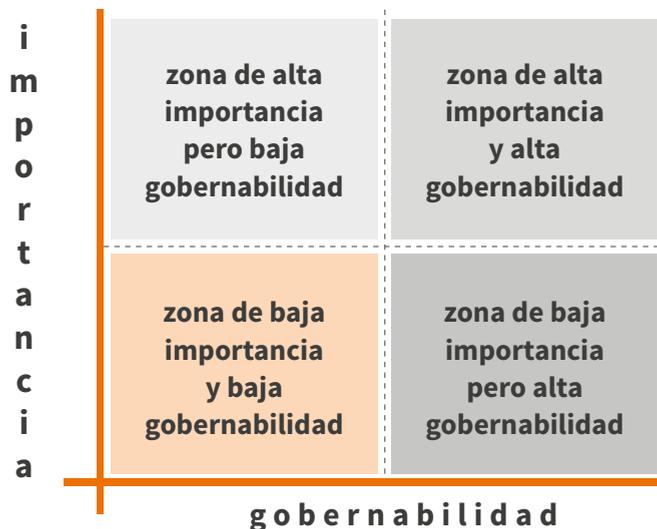
subsector de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia, Caquetá, en sus niveles: analítico micro, macro, meta y meso, bajo los criterios de importancia y gobernabilidad. Capacidades que fueron calificadas por los 23 propietarios de las unidades productivas del subsector de la ganadería de doble propósito pertenecientes al Comité Municipal de Ganaderos del Municipio de Florencia.

Se presenta como resultado la construcción del instrumento Matriz de Importancia y gobernabilidad, que permite identificar las capacidades que hacen parte de las unidades productivas, basadas en autores e instituciones (IICA,200); (FAO,1997); (Esser *et al.*, 1996) y sus respectivas calificaciones.

Los ítems fueron calificados de uno a cuatro, siendo uno nulo, dos débiles, tres moderados y cuatro fuertes niveles de gobernabilidad; la importancia uno sin importancia, dos poco importante, tres importante y cuatro muy importante, entendiendo la importancia con la capacidad relevante para alcanzar un mayor grado de competitividad y gobernabilidad, como la capacidad de lograr manipular para generar ese grado de competitividad. Se describen en la siguiente gráfica:

Los ítems fueron ubicados en un plano cartesiano, en donde en el eje de las Y nos muestra el nivel de importancia y en el eje de las X se ubica el nivel de gobernabilidad, este plano se subdivide en:

**FIGURA 1.** Zonas de importancia y gobernabilidad



Fuente: Tomado de *Introducción a la Fuente: tomado de Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial*, Mojica, 2008.

cuatro zonas para sus respectivas ubicaciones combinadas, como se muestra en el siguiente gráfico. Lo anterior supone acciones, definiciones y características de cada una de las zonas, dependiendo de su ubicación en cada uno de los cuadrantes.

**Cuadrante 1. Inmediatas:** en este cuadrante (extremo superior derecho) se ubican las capacidades que tienen mayor gobernabilidad y mayor importancia, en otras palabras, se tiene control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar, por lo tanto, deben considerarse para adelantar las acciones inmediatas.

**Cuadrante 2. Retos:** las capacidades ubicadas en el extremo superior izquierdo (mayor importancia, pero menor gobernabilidad); son aquellas que tendrán incidencia sobre el sistema, pero de las cuales no se tiene un control total y, en consecuencia, el reto es lograr dicho control.

**FIGURA 2.** Descripción de los cuadrantes IGO



Fuente: tomado de *Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial*, Mojica, 2008.

**Cuadrante 3. De menor importancia:** en el extremo inferior izquierdo se ubicarán entonces las capacidades que tienen poca gobernabilidad y también poca importancia, dado esto, no es fácil conseguir control y además no tienen un impacto relevante en el contexto.

**Cuadrante 4. Menos urgente:** son las capacidades ubicadas en el extremo inferior derecho, poseen una alta gobernabilidad, pero no van a impactar considerablemente en el subsector.

### 4.2.1. Capacidades Micro

Luego de realizar la recolección de los instrumentos a los expertos, a continuación, se presenta la calificación promedio de cada una de las variables.

**TABLA 3.** *Calificación de capacidades MICRO*

Nº	Capacidades	Promedio de las calificaciones de gobernabilidad (x)	Promedio de las calificaciones de importancia (y)
1	1.1	2,30	3,48
2	1.2	2,52	3,74
3	1.3	2,30	3,43
4	1.4	2,17	3,09
5	1.5	2,70	3,61
6	1.6	2,00	3,22
7	1.7	2,26	3,30
8	1.8	2,35	3,48
9	1.9	2,48	3,09
10	1.10	2,09	3,48
11	1.11	2,83	3,65
12	1.12	2,96	3,78
<b>Promedio</b>		2,4	3,4

Fuente: Software IGO.

El nivel analítico micro incluye la calificación de doce capacidades. En promedio las capacidades micro obtienen un nivel de calificación de 2.4 en gobernabilidad y de 3.4 en importancia. Si ubicáramos esta media en el plano cartesiano, este punto se ubica en el cuadrante 1 de acciones inmediatas. Ahora bien, eso no implica que todas las capacidades se ubiquen en este cuadrante, como se menciona es una media, que si describe la tendencia del nivel micro, como un nivel en su mayoría de alta gobernabilidad, lo cual se demuestra con la ubicación de las nueve capacidades en este cuadrante y solo tres en el cuadrante 2 de retos; esto implica que las nueve capacidades ubicadas en el cuadrante 1 son las capacidades en las que hoy se soporta la competitividad del subsector de la ganadería doble propósito en el municipio y que requieren acciones inmediatas.

#### **Relación nivel Micro inmediata:**

Para el caso de las capacidades micro, las variables se ubicaron en dos cuadrantes: en el cuadrante inmediatas se ubicaron nueve capacidades tales como: 1.1 capacidad de gestión administrativa, financiera y contable; 1.2 capacidad de gestión sistemas de

información productivos; 1.3 capacidad de gestión de la innovación; 1.7 capacidad de formación del talento humano; 1.8 capacidad de acceder a tecnología; 1.9 capacidad de gestión de la investigación y el desarrollo - I&D; entre las cuales existen tres que se seleccionaron por su posición en el cuadrante, dado que cumplen con dos criterios: primero que su nivel de importancia está por encima de 3.6 y su nivel de gobernabilidad por encima de 2.6, lo que implica la definición de estas como las capacidades de mayor incidencia entre ellas que son: 1.5 capacidad de mejora continua en las prácticas del ciclo completo de producción (desarrollo, producción y comercialización); 1.11 capacidad de gestión de la calidad; 1.12 capacidad de gestión ambiental.

### 4.3. IDENTIFICACIÓN DE RETOS QUE DEBE AFRONTAR LA GANADERÍA DE DOBLE PROPÓSITO

Para el desarrollo del tercer objetivo específico, se parte de aplicación de la Matriz IGO, desarrollada en el objetivo dos (2), que contribuyó a la definición de capacidades que soportan el desarrollo competitivo del subsector de la ganadería doble propósito del municipio de Florencia, Caquetá. De igual manera, la aplicación del instrumento permite la identificación de los retos que debe de afrontar el proyecto meta, para el desarrollo de la competitividad de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia, Caquetá.

Los resultados de las capacidades RETO se presentarán de acuerdo a los cuatro niveles analíticos planteados por la competitividad sistémica y la priorización de las capacidades obtenidas por la Matriz de Importancia y Gobernabilidad-IGO, que las ubicó en el cuadrante 2 de alta importancia y baja gobernabilidad. Dichas capacidades fueron contrastadas con revisión bibliográfica, para develar su importancia y aplicabilidad en los diferentes modelos de gestión ganadera, tanto a nivel de la organización, como de las diferentes agremiaciones existentes en el municipio de Florencia, Caquetá.

#### 4.3.1. Retos capacidades en el nivel Micro

A continuación, se presentan las tres (3) capacidades reto, que hicieron parte del nivel MICRO:

Nos presenta las doce (12) capacidades que componen el Nivel Analítico Micro, de las cuales son tres (3), que se ubican en el cuadrante 2, de muy importantes, pero con baja gobernabilidad, las cuales son: 1.4 capacidad de crear estrategias empresariales, 1.6 capacidad de crear y participar en redes de cooperación y 1.10 capacidad de gestión de mercados. La Tabla 3 muestra las capacidades catalogadas como retos, en la cual se observa una puntuación promedio de las tres capacidades reto, que obtuvieron un

3,2 en importancia y son definidas en la escala de calificación como IMPORTANTES, mientras que la gobernabilidad en promedio para las capacidades fue calificada con 2, determinándola dentro de la escala como MODERADA.

#### 4.3.2. Retos de las Capacidades en el Nivel Macro

En relación con las capacidades para este nivel analítico, se identificó que la totalidad de las capacidades, cinco (5), se ubicaron en el cuadrante de muy importantes, pero con baja gobernabilidad. En el nivel macro, las capacidades catalogadas como retos, presentaron una calificación promedio de 3,3, para un grado de importancia de IMPORTANTE, mientras que la gobernabilidad en promedio con 1,7, fue catalogada como NULA. Evidenciando el bajo aporte en temas de competitividad por parte de la actual política macroeconómica al sector agropecuario nacional, a pesar de encontrarnos adelantando procesos de mercado libre.

**TABLA 4.** *Calificación capacidades competitivas del nivel macro*

Nº	Capacidades	promedio de las calificaciones de gobernabilidad (x)	promedio de las calificaciones de importancia (y)
1	2.1	1,6	3,4
2	2.2	1,6	3,3
3	2.3	1,6	3,2
4	2.4	1,6	3,2
5	2.5	1,6	3,2
<b>Promedio</b>		1,7	3,3

Fuente: Software IGO.

Siendo estas: la 2.1 capacidad de la política comercial, 2.2 capacidad de la política presupuestal, 2.3 capacidad de la política fiscal, 2.4 capacidad de la política de competencia y 2.5 capacidad de la política cambiaria.

#### 4.3.3. Retos de las Capacidades en el Nivel Meso

El Nivel Analítico Meso, está compuesto por tres (3) capacidades, donde las tres (3) se ubican en el cuadrante de muy importantes, pero con baja gobernabilidad.

**TABLA 5.** *Calificación de capacidades competitivas del nivel meso*

Nº	Acciones	promedio de las calificaciones de gobernabilidad (x)	promedio de las calificaciones de importancia (y)
1	3.1	1,65	3,91
2	3.2	1,96	3,48
3	3.3	1,96	3,13
<b>Promedio</b>		1,9	3,5

Fuente: Software IGO

Estas capacidades son: 3.1 capacidad de infraestructura material, 3.2 capacidad de la infraestructura de conocimiento y 3.3 capacidad de ambiente productivo. En el nivel meso las capacidades catalogadas como retos, presentaron una calificación promedio de 3,5 para un grado de importancia, mientras que la gobernabilidad en promedio se calificó con 1,9, para las capacidades fue catalogada como nula.

#### 4.3.4. Retos de las Capacidades en el Nivel Meta

Para el Nivel Analítico Meta, sus cuatro (4) capacidades también se ubican en su totalidad en el cuadrante de muy importantes, pero con baja gobernabilidad. 4.1 capacidades socioculturales, 4.2 capacidad escala de valores, 4.3 capacidad social de organización e integración y 4.4 capacidad para la interacción estratégica. En nivel meso las capacidades catalogadas como retos, presentaron una calificación promedio de 3,3 para posicionarse en una escala de importante, mientras que la gobernabilidad en promedio se calificó con 2.0 para las capacidades ubicadas en la escala como débil.

**TABLA 6.** *Calificación capacidades competitivas nivel meta*

N.º	Capacidades	promedio de las calificaciones de gobernabilidad (x)	promedio de las calificaciones de importancia (y)
1	4.1	2,13	3,30
2	4.2	2,09	3,22
3	4.3	2,04	3,43
4	4.4	1,91	3,30
<b>Promedio</b>		2,0	3,3

Fuente: Software IGO

En nivel meso, las capacidades catalogadas como retos presentaron una calificación promedio de 3,3 para posicionarse en una escala de importante, mientras que la gobernabilidad en promedio se calificó con 2.0 para las capacidades ubicadas en la escala como débil.

## 5. CONCLUSIONES

Con los resultados de la investigación podemos afirmar que el modelo productivo de la ganadería local, no realiza una gestión de la unidad productiva, bajo una visión empresarial, lo cual evidencia las siguientes características, según la estructura dimensional definida en la encuesta así: con respecto al *productor* se evidenció que las unidades productivas evaluadas son dirigidas especialmente por sus propietarios, donde el 100 % son del sexo masculino, demostrándose así una actividad ampliamente patriarcal. Un 78 % de dichos propietarios son menores de 55 años, lo que demuestra que hoy el municipio puede contar con una fuerza laboral capaz de ofrecer una estabilidad del agro-negocio; un 83 %, es oriundo del departamento del Caquetá. Es importante mencionar que estos, han adquirido una formación académica de educación superior (Técnico o tecnólogo, pregrado o posgrado) en un 74 %, demostrando una evolución académica.

Se logró definir que las capacidades que soportan el desarrollo competitivo en el nivel analítico MICRO son: la mejora continua, la gestión de la calidad y la gestión ambiental, siendo estas las capacidades que conjugan una alta importancia y el más alto nivel de gobernabilidad en el desarrollo competitivo de la ganadería de doble propósito en el municipio de Florencia Caquetá.

Se logró identificar que los retos competitivos en el nivel analítico MICRO, relacionadas con las capacidades evaluadas son: capacidad de crear estrategias empresariales, capacidad de crear y participar en redes de cooperación y capacidad de gestión de Mercados. Mientras que para los niveles analíticos MACRO, MESO y META, todas las capacidades propuestas en el estudio cuentan con alta importancia, pero baja gobernabilidad, convirtiéndolas en retos en el mediano o largo plazo.

Analizada la incidencia de la política pública, desde los planes de gobierno del orden nacional y subnacional, se demuestra la ausencia de una política agropecuaria para el sector ganadero, la cual depende de la visión reduccionista del gobierno de turno, lo que se evidencia en la incongruencia entre los mismos planes, yendo en contravía del mismo desarrollo del sector agropecuario nacional y local. Lo anterior se puede corroborar tras los resultados arrojados por la caracterización a las unidades productivas ganaderas, la cual expresa, una baja participación en proyectos y alianzas productivas.

No llega la asistencia técnica, no se está accediendo a créditos, el proceso de desarrollo tecnológico es muy lento, no llega la capacitación y formación a los colaboradores del sector, se carece de una infraestructura material de baja calidad, lo que desata una alta informalidad productiva en el sector ganadero del municipio de Florencia, Caquetá, demostrándose que las acciones planteadas en los planes de desarrollo para el sector agropecuario y ganadero, no están llegando a las unidades productivas.

El presente estudio deja en evidencia la débil estructura competitiva sistémica en sus niveles con una evaluación de la brecha intersectorial del 45 %, su implantación nos permite plantear sub líneas de investigación para profundizar la influencia del enfoque sistémico en diferentes sectores de la región, pero también nos genera trabajo de construcción de los planes regionales estratégicos que nos permita definir programas, acciones, proyectos en un horizonte de tiempo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Alcaldía de Florencia. (2012). *Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015. Prosperidad para todos los florencianos*. Autor.

Arango-Nieto, L. (1989). La ganadería de doble propósito. Estudio del caso colombiano. En L. Arango-Nieto, A. Charry y R.R. Vera (Eds.) *Memorias del seminario sobre ganadería de doble propósito* (pp. 59-74). [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos\\_ciat/Digital/SF\\_197\\_.P36\\_C.3\\_Panorama\\_%20de\\_%20la\\_%20ganader%C3%ADa\\_%20de\\_%20doble\\_%20prop%C3%B3sito\\_%20en\\_%20la\\_%20Am%C3%A9rica\\_%20tropical.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Digital/SF_197_.P36_C.3_Panorama_%20de_%20la_%20ganader%C3%ADa_%20de_%20doble_%20prop%C3%B3sito_%20en_%20la_%20Am%C3%A9rica_%20tropical.pdf)

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Episteme, C.A.

Benítez, G. (2007). Interacción y aprendizaje en la Universidad. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 49-58. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36802904.pdf>

Buendía, E. A. (2013, septiembre-diciembre). El papel de la Ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41331033004>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2017). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2017. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf)

Cho, D. y Moon, H. (2000). *From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific Publishing.

Cortés-Mora, J.A. Cotes-Torres, A. y Cotes-Torres, J. M. (2014). Avances en clasificación de sistemas de producción con bovinos doble propósito en Colombia. *Archivos de Zootecnia*, 63(243), 559-562. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0004-05922014000300018](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-05922014000300018)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2015). Informe de Coyuntura Económica Regional. Florencia Caquetá 2014. [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/8732/icer\\_caqueta\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/8732/icer_caqueta_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996, agosto). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista CEPAL*, 59, 39-52. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12025>.

Gómez-Lee, M. I. (2008). Reseña de “Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación” de André-Noël Roth Deubel. *Revista Opera*, 8, 202-204. <http://www.redalyc.org/pdf/675/67500811.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education; Interamericana.

Murgueitio, E. (2012). Sistemas agroforestales para la producción ganadera en Colombia. *Pastos y Forrajes*, 23(3). <https://payfo.ihatuey.cu/index.php?journal=pasto&page=article&op=view&path%5B%5D=940>

Ortega, L. (2005). El sistema de ganadería doble propósito: un sistema eficiente. En C. González-Stagnaró, E. Soto-Belloso (Eds.), *Manual de ganadería doble propósito*

(pp. 22-26). Astro Data. [https://www.researchgate.net/profile/Judith\\_Petit\\_Aldana/publication/329197437\\_Manual\\_de\\_ganaderia\\_doble\\_proposito-\\_Capitulo\\_11/links/5bfc6ad5a6fdcc76e722aafd/Manual-de-ganaderia-doble-proposito-Capitulo-11.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Judith_Petit_Aldana/publication/329197437_Manual_de_ganaderia_doble_proposito-_Capitulo_11/links/5bfc6ad5a6fdcc76e722aafd/Manual-de-ganaderia-doble-proposito-Capitulo-11.pdf)

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext).

Polanco, N., Rosas, G., Buriticá, F. y Peña, P. (2011). Plan Regional de Competitividad Florencia-Caquetá Visión 2032. [http://www.competitivas.gov.co/sites/default/files/documentos/plan\\_regional\\_de\\_competitividad\\_caqueta.pdf](http://www.competitivas.gov.co/sites/default/files/documentos/plan_regional_de_competitividad_caqueta.pdf).

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 85(11), 69-95. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL\\_EXITO\\_EN\\_LOS\\_NEGOCIOS\\_INTERNACIONALES\\_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=A-KIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521253758&Signature=Ws%2B8LilsnQVoAa4KA-z8i0H%2BpJwg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20file](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=A-KIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1521253758&Signature=Ws%2B8LilsnQVoAa4KA-z8i0H%2BpJwg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20file).

Ricardo, D. (1993). Principios de la economía política y tributación. En D. Ricardo y P. S. Dobb (Eds.), *Principios de la economía política y tributación* (2ª reimpresión) (Trad. J. Broc, N. Wolff y J. Estrada). FCE.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza.

Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Planeta.

Torrijos, R., Eslava, F. y Beltrán, Y. (2017). Nueva ganadería de Florencia en cifras 2016. Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. [https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/nueva\\_ganaderia\\_florencia\\_en\\_cifras](https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/nueva_ganaderia_florencia_en_cifras).

# CAPÍTULO 5

## ASOCIATIVIDAD COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CAMPESINA

*Associativity as a competitiveness element in campesina production systems*

Fonseca-Carreño Nelson Enrique<sup>8</sup>  
 González Moreno Manuel Ricardo<sup>9</sup>  
 López Vargas Luis Hernando<sup>10</sup>  
 Narváez Benavides Carlos Arturo<sup>11</sup>  
 Vega Baquero Zulma Yesenia<sup>12</sup>

### RESUMEN

Los sistemas de producción campesina –SPC– son un componente fundamental para el desarrollo de economías locales a través de la generación de empleo, inclusión de género, seguridad y soberanía alimentaria. La investigación evalúa el beneficio percibido de los productores agropecuarios a través de la asociatividad en los SPC en la Provincia del Sumapaz, bajo elementos estratégicos de competitividad, mediante indicadores económicos, sociales y productivos. Los SPC fueron seleccionados de 80 fincas distribuidas en los municipios que conforman la provincia. Adicionalmente, se consideraron características como: tenencia de tierra, fuentes de ingreso, participación en grupos asociativos y fuentes de financiación. Por lo cual, el grado de importancia para evaluar la asociatividad se deriva de sumar los indicadores: Productividad,

- 
- 8** Administrador de Empresas Agropecuarias - UPTC. MSc en Desarrollo Rural - UPTC. Docente investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá, (Colombia). nefonseca@ucundinamarca.edu.co. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6266-7255>
- 9** MSc en Gestión Urbana. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá, (Colombia). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1898-0580>
- 10** Esp en Logística Internacional. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá, (Colombia). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4261-572X>
- 11** Esp en Gerencia de Mercados. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá, (Colombia). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4651-3082>
- 12** Administrador de Empresas ©. Semillero de investigación: Gestión Empresarial y Sostenibilidad. Grupo de investigación ARADO. Universidad de Cundinamarca. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8600-6507>

Equidad, Estabilidad, Confiabilidad, Adaptabilidad, y Autogestión. Los resultados permitieron caracterizar 20 SPC, evidenciando el uso de prácticas productivas para generar un aumento de la cantidad, calidad y frecuencia de los productos e incremento de ingresos, que utilizan para adecuación de infraestructura, compra de tecnología, materia prima e insumos. Asimismo, se determinó el grado de asociatividad de 5 SPC priorizados, dentro de los cuales 3 SPC arrojaron índices superiores del 70 %, suscitando beneficios a la comunidad, lo que demuestra que la producción no es dependiente del uso de insumos externos, existe un aumento en la productividad por unidad de superficie, mediante la adopción y difusión de tecnologías. En conclusión, existe un gran avance respecto a la aceptación de la asociatividad entre los SPC, su inclusión e integración demuestran alternativas productivas y comerciales que son favorables para responder a los retos y oportunidades del mercado regional.



**Palabras clave:** asociación; competitividad; productividad; equidad; autogestión.

## ABSTRACT

Peasant production systems - SPC - are a fundamental component for the development of local economies through employment generation, gender inclusion, security and food sovereignty. The research evaluates the perceived benefit of agricultural producers through associativity in SPCs in the Province of Sumapaz, under strategic elements of competitiveness, through economic, social and productive indicators. The SPCs were selected from 80 farms distributed in the municipalities that make up the province. Additionally, characteristics such as: land tenure, sources of income, participation in associative groups and sources of financing were considered. Therefore, the degree of importance in assessing associativity is derived from adding the indicators: Productivity, Equity, Stability, Reliability, Adaptability, and Self-management. The results allowed to characterize 20 SPCs, evidencing the use of productive practices to generate an increase in the quantity, quality and frequency of the products and an increase in income, which they use to adapt infrastructure, purchase of technology, raw materials and inputs. Likewise, the degree of associativity of 5 prioritized SPCs was determined, within which 3 SPCs showed higher rates of 70 %, giving rise to benefits to the community, which shows that production is not dependent on the use of external

inputs, there is an increase in productivity per unit area, through the adoption and dissemination of technologies. In conclusion, there is a great advance regarding the acceptance of associativity among SPCs, their inclusion and integration demonstrate productive and commercial alternatives that are favorable to respond to the challenges and opportunities of the regional market.



**Keywords:** association; competitiveness; productivity; equity; self-management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el progreso empresarial de los sistemas de producción campesina –SPC– constituyen una actividad esencial en la generación de empleo, inclusión de género, seguridad alimentaria y desarrollo de economías locales y regionales; las cuales están orientadas a potenciar ventajas competitivas mediante la cooperación entre las mismas. De ahí que, se efectúen estrategias entre los eslabones de la cadena de valor de los productos agropecuarios, para identificar los beneficios percibidos y recibidos, que faciliten la asociatividad y sostenibilidad, con el fin de enfrentar con mejores condiciones la competencia globalizada (Fonseca-Carreño, Salamanca-Merchan y Vega-Baquero, 2019).

Asimismo, los SPC se adaptan al entorno de cada territorio, generando una búsqueda constante de alternativas y especialización de la producción y diferenciación en los productos y servicios, a través de alianzas productivas con entes gubernamentales y grupos asociativos. En efecto, el fortalecimiento de los procesos y tecnificación de la producción, mediante capacitaciones y escuelas de campo, son estrategias que conciben competitividad y desarrollo socioeconómico (Carreño y Baquero, 2018). Con respecto a la provincia del Sumapaz, los SPC no cuentan con una apuesta productiva estructurada que genere alternativas de producción, asociatividad e integración de actores para generar diferenciación, innovación y desarrollo. La poca especialización productiva, el escaso valor agregado en sus productos y la falta de estrategias para la competitividad, se hacen evidentes en la penetración y sostenimiento de mercados justos y rentables (Carreño, 2019).

En consecuencia, los agricultores no aplican el uso de buenas prácticas agrícolas y empresariales, lo que genera poca participación en mercados especializados, incipiente producción con bajos estándares de calidad, escasa transformación y generación de valor agregado, nula distribución y comercialización de volúmenes representativos y frecuencia determinada de productos (Fonseca-Carreño, Moreno y Benavides, 2020). En este sentido, el proceso investigativo evalúa la asociatividad de los SPC en la provincia del Sumapaz, a través elementos estratégicos de competitividad, mediante indicadores económicos, sociales y productivos, lo que permite afrontar cambios positivos en los procesos de comercialización de mercados globalizados.

## REVISIÓN DE LITERATURA - MARCO TEÓRICO

Los SPC desarrollan una agricultura tradicional con prácticas convencionales bajo el modelo de revolución verde, el cual emplea un uso indiscriminado de sustancias químicas o agroquímicos, que contribuyen a alterar los ecosistemas, lo cual genera contaminación de fuentes hídricas, alteración en los microorganismos del suelo, ampliación de la frontera agrícola, aumento de procesos migratorios y vulnerabilidad económica (Carreño y Baquero, 2019).

De la misma manera, dichas prácticas convencionales incluyen procesos de producción, transformación y comercialización. Por lo cual, se deben establecer estrategias para un eficiente y eficaz manejo de los SPC con los recursos localmente disponibles, ya que se constituyen en amenazas externas que no pueden ser controladas; lo que suscita a la búsqueda de alternativas de producción. De ahí que, se puedan optimizar los procesos socioeconómicos, técnico-productivos, asociativos y de mercado, potenciando las interacciones positivas y limitando las negativas (Ángel, 2016).

No obstante, Altieri y Nicholls (2013) postulan que los SPC son más resilientes a los cambios en los procesos de modernización de la agricultura y los mercados globalizados, que la producción agrícola especializada y mecanizada. Esta última, no es sensible a las características socioeconómicas y biofísicas de la agricultura de cada territorio, la cual tiene la habilidad para recuperar, restablecer, reestructurar y transformar las actividades antrópicas, en respuesta a un estrés o disturbio externo (Barrientos *et al.*, 2017).

En efecto, la asociatividad surge como un eje articulador de colaboración donde los SPC articulan energías y acciones para confrontar adversidades de los procesos de los mercados globalizados. Por eso, los actores que integran la cadena de valor cumplen un papel indispensable en la generación de empleo y desarrollo del territorio, el cual a través de alianzas productivas busca potenciar los mercados locales, concebir

la transferencia de tecnología y conocimiento y suscribir convenios con capital semilla (Carreño, Salazar y Niño, 2020).

Por lo cual, el fortalecimiento de cada eslabón de la cadena de valor es esencial, ya que genera dinamismo y desarrollo local dentro de los actores, reactiva los agonegocios del sector agropecuario, conciben acciones de progreso, alternativas de desarrollo sostenible, cierre de brechas, mercados especializados y comercialización con precios justos (Fonseca-Carreño, Salamanca-Merchan y Vega-Baquero, 2019).

## METODOLOGÍA

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El trabajo de campo se realizó en la provincia del Sumapaz, ubicada al suroccidente del Departamento de Cundinamarca. Está conformada por diez municipios: Cabrera, Pasca, Sylvania Arbeláez, Granada, Pandi, San Bernardo, Tibacuy, Venecia y Fusagasugá (capital de provincia). Dichos municipios integran la cuenca hidrográfica del río Sumapaz. La provincia posee una extensión de 1808 km<sup>2</sup>, que representa el 8 % del área total del departamento de Cundinamarca, la cual la posiciona como la sexta, en cuanto a tamaño y nivel departamental (Albarracín *et al.*, 2019).

### SELECCIÓN DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN CAMPESINA - SPC

Los SPC fueron seleccionados de 80 fincas distribuidas en los municipios que conforman la provincia, en el marco del proyecto “La sustentabilidad de la agricultura familiar agroecológica –AFA– frente a la variabilidad climática en Sumapaz (Cundinamarca - Colombia)”, ejecutado por la Universidad de Cundinamarca.

Adicionalmente, se consideraron características como: tamaño de las fincas, tenencia de tierra, tiempo de permanencia, fuentes de ingreso, participación del núcleo familiar en grupos asociativos de trabajo, fuentes de financiación, requerimientos, mano de obra, formación complementaria, producción y comercialización agrícola y ganadera, presencia de afluentes hídricos e inventario forestal (Carreño, 2019).

Los sistemas agropecuarios seleccionados están ubicados en los municipios de Arbeláez (N=1); Cabrera (N=1); Fusagasugá (N=4); Granada (N=1); Pandi (N=1); Pasca (N=3); San Bernardo (N=1); Sylvania (N=4), Tibacuy (N=2); y Venecia (N=2).

## TÉCNICAS Y/O HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO UTILIZADAS

Se realizó un diagnóstico participativo que se fundamentó en una encuesta con el líder del núcleo familiar y/o administrador de finca, una entrevista semi estructurada, donde se tuvieron en cuenta temas de cartografía social y herramientas participativas como mapa de recursos naturales y modelo sistémico de finca (Geilfus, 2002).

## RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

El proceso de investigación se desarrolló mediante una fase estática, teniendo en cuenta la metodología desarrollada por Motta y Ocaña (2018), en la cual se evalúan las características biofísicas y los factores socioeconómicos de las fincas. Para recopilar la información se procedió a diseñar una ficha tipo encuesta semiestructurada que permitió caracterizarla.

## CARACTERIZACIÓN Y VALORACIÓN DE PRÁCTICAS PRODUCTIVAS EN SPC

El desempeño de las fincas se determina a través de la sumatoria de prácticas de cada uno de los procesos productivos dentro de las actividades sociales, económicas y productivas. Se propone la escala de valoración en la Tabla 1, que mide el uso de las prácticas productivas en los SPC, donde se tiene en cuenta el porcentaje de cumplimiento y el tipo de práctica que ostentan. Por tanto, se tiene el valor de 1: representa la inadecuada aplicación de prácticas; 3: adecuada aplicación de prácticas y 5: situación favorable, este puntaje máximo se plantea como “práctica ideal” (Fonseca-Carreño, Vega-Baquero y Rodríguez-Padilla, 2019).

El desempeño de los SPC se determina a través de la sumatoria de las prácticas productivas que se ejercen en cada uno de los subsistemas analizados. De acuerdo con el medio de captura, se propone la siguiente escala de valoración que determina el tipo de práctica que ostentan. La Tabla 1 representa la puntuación de la eficiencia de los SPC, donde: de 0 a 50 puntos se catalogarán en peligro; de 51 a 79 puntos débil; y de 80 a 100 puntos estable.

**TABLA 1.** Calificación de prácticas productivas en los SPC

Porcentaje de Cumplimiento	Grado	Tipo de práctica	Color representativo
80-100 %	5	Ideal	
51-79 %	3	Adecuada	
0-50 %	1	Inadecuada	

Fuente: elaboración propia.

## EVALUACIÓN DE ASOCIATIVIDAD EN SPC

Para presentar de forma gráfica los indicadores de asociatividad, se utilizó una herramienta de interpretación de variables que permite comprender el grado de importancia de un SPC, de acuerdo con la satisfacción y bienestar brindado a los asociados.

**TABLA 2.** Criterios para evaluar indicadores de asociatividad en los SPC

Indicadores	Criterios de evaluación	Calificación	Color representativo
Productividad	alta	5	
	media	3	
	baja	1	
Estabilidad	continuo	5	
	periódico	3	
	discontinuo	1	
Confiabilidad	alta	5	
	media	3	
	baja	1	
Equidad	total	5	
	parcial	3	
	nula	1	
Adaptabilidad	largo plazo	5	
	mediano plazo	3	
	corto plazo	1	
Autogestión	regional	5	
	local	3	
	finca	1	

Fuente: elaboración propia.

Por lo cual, el grado de importancia para evaluar los indicadores de asociatividad se deriva de sumar los indicadores: Productividad, Equidad, Estabilidad, Confiabilidad, Adaptabilidad, y Autogestión (Albicette *et al.*, 2009), como se indica en la Tabla 2. Dichos indicadores son integrados por criterios de evaluación que permiten conocer el estado del SPC, a su vez, son calificados según el estado colorimétrico.

El resultado es igual al beneficio percibido y se expresa en rangos de 0 a 100 %. La escala valorativa propuesta está determinada en la Tabla 3, con la siguiente calificación: 5 (genera un mayor beneficio); 3 (beneficio moderado); 1 (determina que los asociados no obtienen beneficios o que son irrelevantes).

**TABLA 3.** Ponderación para evaluar indicadores de asociatividad

Porcentaje de cumplimiento	Importancia indicadores asociatividad	Color representativo
80-100 %	Importante	Verde
51-79 %	Moderado	Amarillo
0-50 %	Irrelevante	Rojo

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

### IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS PARA CARACTERIZAR LOS SPC

En el desarrollo de la primera etapa se identificaron los sistemas y prácticas de estudio para caracterizar 20 SPC, según las herramientas participativas, de ahí se tiene:

- Mapa de Capital natural:** Se realizó una construcción compartida donde los asociados y/o actores involucrados realizaron el mapa de capital natural a nivel de finca, en el cual se muestra gráficamente los distintos elementos del uso del espacio. Para empezar la elaboración del mapa se les sugirió iniciar con elementos de referencia y/o accidentes geográficos, como vivienda, afluentes hídricos, caminos, límites de la finca, bosques, cultivos, ganadería. Como resultado se identificaron las prácticas productivas.
- Modelo sistémico de finca:** A partir del mapa de capital natural a nivel de finca, la familia rural identificó, trazo y dividió los subsistemas (familiar, agrícola, pecuario y agroforestal), en entradas, prácticas y salidas, indicando los productos que cada

sistema produce, su origen y destino, (hacia la finca para el autoconsumo, hacia el exterior para el mercado (Albarracín *et al.*, 2019). Posterior a la distribución por subsistemas, se indicaron en el mapa de finca las entradas y salidas, (económicas, sociales y productivas), la interrelación y la labor energética que desempeña cada integrante de la familia.

## SUBSISTEMAS Y PRÁCTICAS PRODUCTIVAS QUE CARACTERIZAN LOS SPC

A través de las herramientas participativas se priorizan las actividades de los distintos procesos productivos. Por tanto, los integrantes de cada SPC agrupan en las diferentes actividades las prácticas más relevantes, como lo indica la Tabla 4. En efecto, dichos subsistemas: familiar, agrícola, pecuario y agroforestal, están compuestos por un número determinado de prácticas que integran las actividades productivas.

**TABLA 4.** Subsistemas y prácticas productivas que caracterizan los SPC en Sumapaz

Subsistemas	Actividades	Prácticas productivas
<b>Familiar</b>	Participación organizacional	Distribución y manejo de ingresos, participación organizacional, fuentes de financiación, requerimientos de mano de obra, formación complementaria, asistencia técnica.
	Participación productiva	Participación en eventos feriales y ruedas de negocios.
	Mercadeo y comercialización	Destino de productos agropecuarios, eslabones de comercialización, estrategia de mercado y abastecimiento.
	Certificaciones	Certificaciones agropecuarias.
<b>Agrícola</b>	Manejo agrícola	Labranza de conservación.
	Prácticas de suelo	Protección y manejo de suelos

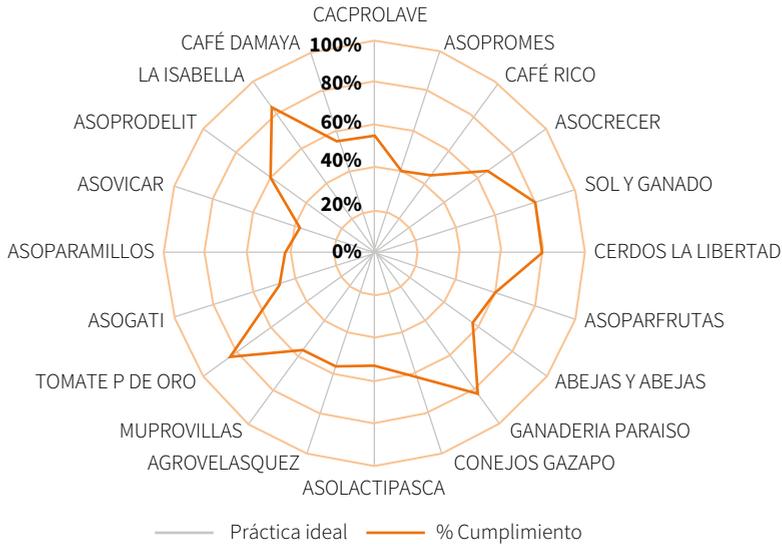
Subsistemas	Actividades	Prácticas productivas
<b>Agrícola</b>	Prácticas culturales	Tipos de coberturas vivas, reciclado de nutrientes, tipos de mulch o acolchado, barreras de vegetación, asociación de cultivos, rotación de cultivos, fertilidad del suelo y nutrición vegetal, control de malezas, manejo de plagas y enfermedades.
	Sistema de riego	Uso eficiente de agua en el sistema de riego, tipo de sistema de riego.
<b>Pecuario</b>	Composición ganadera	Manejo de instalaciones, identificación del ganado, suministro de sales y suplementos.
	Manejo de la información	Registros, frecuencia, seguimiento de pesaje.
	Información productiva y reproductiva	Primer servicio, tipo de ordeño, sistema reproductivo, prácticas reproductivas, prácticas de manejo sanitario, vacunación preventiva, control de parásitos.
<b>Agroforestal</b>	Manejo agroforestal	Prácticas agroforestales, manejo y conservación de la vegetación.
	Manejo del recurso hídrico	Disponibilidad del recurso hídrico, prácticas de conservación de agua, protección fuentes de agua, tratamientos de aguas servidas.
	Disposición de residuos	Disposición de residuos, manejo de residuos.

Fuente: elaboración propia.

## GRADO DE EFICIENCIA SEGÚN LAS PRÁCTICAS PRODUCTIVAS DE LOS SPC

El grado de eficiencia se considera como el mejor desempeño presentado por los SPC, según el número de actividades que ejecutan en cada subsistema, es graficado en forma de radar y determina las fincas poseedoras de dicha condición.

**FIGURA 1.** Grado de eficiencia de los SPC en la provincia de Sumapaz



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 1 se expresan los resultados de los 20 SPC que representan los porcentajes de cumplimiento, según el grado de eficiencia a través de la gestión de las prácticas productivas. Se priorizan los SPC con grado de eficiencia igual a 5 o porcentajes superiores al 80 %. Lo cual indica que, la interacción de subsistemas y el uso de las prácticas productivas se retribuye en la mejora de los procesos productivos; aumentando la cantidad, calidad y frecuencia de los productos, generando un aumento de ingresos, que utilizan para adecuación de infraestructura, compra de tecnología, materia prima e insumos agropecuarios.

**TABLA 5.** Grado de eficiencia de los SPC a través de la valoración de prácticas productivas

SPC	Municipio	cumplimiento (%)
Asogati	Arbeláez	47
Asocrecer	Cabrera	66
Porcícola La Libertad	Fusagasugá	81
Conejos El Gazapo		62
Tomate Pomo De Oro		82
Conejos La Isabela		84
Café Damaya	Granada	55
Ganadería Sol y Ganado	Pandi	81
Café Rico	Pasca	45
Asolactipasca		53
Agrovelasquez		57
Asoparamillos	San Bernardo	42
Asopromes	Silvania	40
Asoparfrutas		58
Abejas y Abejas		57
Muprovillas		56
Asovicar	Tibacuy	38
Asoprodelit		60
Caprolave	Venecia	56
Ganadería el Paraíso		82

Fuente: elaboración propia.

Como resultado, los SPC evaluados que ostentan los mayores puntajes son: Porcícola la libertad, Tomate pomo de oro, Conejos la Isabela, Sol y ganado y Ganadería el paraíso real, los cuales muestran la mayor cantidad de prácticas productivas. De ahí que, los SPC mencionados son evaluados a través de indicadores de asociatividad.

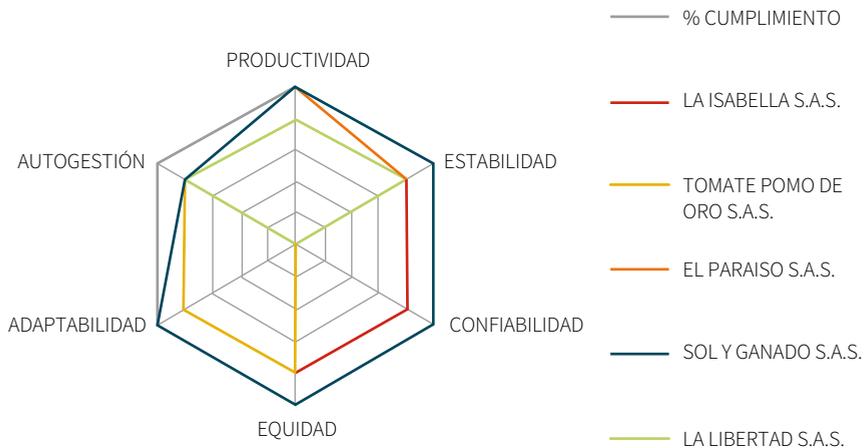
T4Indicadores de asociatividad de los SPC

A partir del diagnóstico y caracterización, se realizó la evaluación de los SPC priorizados, para determinar el grado de asociatividad, con los siguientes indicadores:

- **Productividad:** los SPC manifiestan la eficiencia en los procesos productivos a través de la generación de economías de escala, disminución de costes, mayor eficacia y eficiencia y mejoramiento de la productividad.

- **Confiabilidad:** se percibe confianza relacionada con aquellas acciones de los asociados para comercializar los productos, los cuales son acopiados, seleccionados a través de un proceso poscosecha y posteriormente distribuidos en plazas de mercado de índole regional y nacional.
- **Adaptabilidad:** se percibe la capacidad de los SPC para modificar su funcionamiento ante posibles cambios del entorno económico, social y productivo.
- **Autogestión:** se aprecia la suficiencia de los asociados para minimizar su dependencia de recursos externos, como materia prima e insumos, ya que se reutiliza, transforma y consume los excedentes de producción.
- **Equidad:** los SPC distribuyen los derechos, deberes y responsabilidades de los asociados, para las diferentes prácticas productivas tanto del orden familiar, agrícola, pecuario y agroforestal.
- **Estabilidad:** constancia productiva de los SPC, de igual manera, se tuvo en cuenta la capacidad de los agricultores para una toma de decisiones en cuanto a la compra y venta de los productos.

**FIGURA 2.** Evaluación de indicadores de asociatividad de los SPC en la provincia de Sumapaz



Fuente: elaboración propia.

**TABLA 6.** Ponderación indicadores de asociatividad de los SPC

SPC	Cumplimiento (%)	Grado de importancia	Color representativo
Conejos la Isabela	70 %	3	Amarelo
Tomate Pomo De Oro	40 %	1	Rojo
Ganadería el Paraíso	70 %	3	Amarelo
Ganadería Sol y Ganado	96 %	5	Verde
Porcícola la Libertad	40 %	1	Rojo

Fuente: elaboración propia.

Por su grado de importancia en la tabla 6, se representa el porcentaje de cumplimiento. Se destacan Sol y Ganado S.A.S, con una valoración del 96 %, equivalente al grado máximo de importancia, dicho SPC cuenta con planes de gestión que benefician a la comunidad de su territorio, basados en innovación en procesos productivos para la cría y levante del ganado, adquisición de tecnologías para el seguimiento del ganado en cuanto al pesaje, dietas alimenticias, partos, compra y venta.

De la misma manera, se calificaron los SPC Conejos la Isabela y Ganadería el Paraíso, donde obtuvieron un resultado del 70 %, actualmente la producción pecuaria no es dependiente del uso de insumos externos, existe un aumento en la productividad por unidad de superficie mediante la adopción y difusión de tecnologías apropiadas. Se está implementando el uso de las buenas prácticas, por ende, permite reducir o controlar los impactos ambientales de la intensificación y las condiciones adversas. Lo cual genera un manejo, promoción y mantenimiento de los sistemas diversos de producción, que permitirá diversificar los productos obtenidos mientras se maximizan las estrategias empresariales.

Para finalizar, los SPC Tomate Pomo de Oro y Porcícola La Libertad puntuaron con un 40 % de eficiencia frente a los indicadores de asociatividad, dicho resultado se evidencia con el planteamiento de nuevos modelos de negocio, desarrollo de nuevos procesos productivos y ampliación del portafolio. De igual manera, inestabilidad para el aprovechamiento del proceso de aprendizaje, dificultad para el acceso a tecnología, adaptación e implementación de prácticas y escaso bienestar a los asociados.

## DISCUSIÓN

La evaluación de los indicadores propuestos refleja un estado de proyección para los asociados, se destacan por su importancia la transformación de ideas en negocios, mayor bienestar y progreso social, poder de negociación con clientes y proveedores

nacionales, promoción del desarrollo sostenible. Por otra parte, contribuye al crecimiento económico de la región y al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados (Carreño, 2019).

De ahí que, el desarrollo, evolución y aplicabilidad para los SPC podría catalogarse como determinante en los procesos de producción, transformación, mercadeo, innovación y comercialización de productos, los cuales generan mayor estabilidad a los asociados. Sin embargo, dificultan su avance y extensión social, con afianzamiento comercial y solidez financiera, necesarios dentro de la construcción de un panorama idóneo para generar progreso y crecimiento económico (Gutiérrez, 2012).

En definitiva, son numerosos los retos que tienen los SPC y los actores involucrados, los cuales deben orientar esfuerzos a partir de las necesidades de los consumidores, con el ánimo de contribuir a la competitividad del sector agropecuario de la provincia del Sumapaz y establecer alternativas para el cierre de brechas. Por lo cual, se debe centrar todos los intereses académicos-productivos en el funcionamiento y dinamismo de la cadena valor del sector primario, para fortalecer los procesos existentes en cada eslabón que la compone, y así, concebir un enfoque relevante en el desarrollo y mejoramiento de productos.

## CONCLUSIONES

La metodología utilizada a través de herramientas participativas centradas en los agricultores desde su perspectiva y cotidianidad, identificaron y caracterizaron las buenas prácticas agropecuarias y empresariales desarrolladas desde su entorno económico, social y productivo, las cuales son la base de resultados para evaluar la asociatividad de los SPC.

Los instrumentos de captura diseñados y adaptados permitieron obtener la información de una manera participativa, veraz y fiable. A través de colorimetría, establece el grado de pertinencia según los objetivos evaluados, de la misma manera, los asociados pueden visualizar con mayor profundidad los resultados y posibles recomendaciones para mejorar, adaptar o contrarrestar los efectos adversos que tienen los SPC dentro de cada subsistema.

El trabajo de investigación constituye un aporte para el desarrollo productivo de los SPC en la provincia de Sumapaz, la temática no ha sido objeto de estudio y aún persisten prácticas inadecuadas, lo cual presenta bajos niveles de producción. El marco conceptual que sirvió de base para el desarrollo del trabajo de investigación, se estructuró con base en una revisión de literatura especializada.

Existe un gran avance respecto a la aceptación de la asociatividad entre los SPC objeto de estudio; su inclusión e integración demuestran alternativas productivas y comerciales que son favorables para responder a los retos y oportunidades del mercado regional.

La baja integración de los sectores productivos dificulta el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, se establece minimizar brechas comerciales, productivas y formación de acuerdo a cada una de las necesidades empresariales.

Los SPC reconocen el fortalecimiento empresarial, el logro de los beneficios económicos en la participación de eventos, desarrollo de ruedas de negocios y establecimiento de alianzas estratégicas. Los beneficios y logros significativos percibidos y recibidos reflejados en competitividad al ejercer la asociatividad, se evidencian en ideas de negocio, bienestar y progreso social, aumento del poder de negociación con clientes, proveedores nacionales y un desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Albarracín, J. A., Fonseca, N. E. y López, L. H. (2019, mayo). Las prácticas agroecológicas como contribución a la sustentabilidad de los agroecosistemas. Caso provincia del Sumapaz. *Ciencia y Agricultura*, 16(2), 39-55. 10.19053/01228420.v16.n2.2019.9139

Albicette, M., Brasesco, R y Chiappe, M. (2009). Propuesta de indicadores para evaluar la sustentabilidad predial en agroecosistemas agrícola-ganaderos del litoral del Uruguay. *Agrociencia Uruguay*, 13(1), 48-68. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2301-15482009000100007](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15482009000100007)

Altieri, M. y Nicholls, C. I. (2013). Agroecología y resiliencia al cambio climático: Principios y consideraciones metodológicas. *Agroecología*, 8(1),7-20. <https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/182921>

Ángel, D. (2016). *Evaluación de servicios ecosistémicos generados en la agricultura familiar agroecológica campesina (AFAC) del centro del departamento del Valle del Cauca* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Colombia.

Arnés-Prieto, E. (2011). Desarrollo de la metodología de evaluación de sostenibilidad de los campesinos de montaña en San José de Cusmapa (Nicaragua). [http://oa.upm.es/9036/1/TFM.\\_Esperanza\\_Arn%C3%A9s..pdf](http://oa.upm.es/9036/1/TFM._Esperanza_Arn%C3%A9s..pdf)

Barrientos, G., Bonilla, M., Garita, C., Jiménez, A., Madriz, M., Paniagua, J., Rodríguez, J. C., Rodríguez, L., Treviño J. y Valdés S. (2017, julio-diciembre). ¿Son las fincas agroecológicas resilientes? Algunos resultados utilizando la herramienta SHARP-FAO en Costa Rica. *Revista de Ingeniería*, 27(2), 25-39. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ingenieria/article/view/27859/29875>

Carreño, N. E. (2019). Caracterización de agroecosistemas campesinos en el municipio de Cabrera en la provincia del Sumapaz-Cundinamarca. *Pensamiento udecino*, 3(1), 49-60. [http://200.14.47.231/index.php/Pensamiento\\_udecino/article/viewFile/157/108](http://200.14.47.231/index.php/Pensamiento_udecino/article/viewFile/157/108)

Carreño, N. E. F., Salazar, H. K. M. y Niño, Y. S. M. (2020). Evaluación de sustentabilidad en agroecosistemas campesinos en el municipio de Cabrera, Provincia del Sumapaz. *Pensamiento udecino*, 4(1), 66. 10.36436/23824905.261.

Carreño, N. E. y Baquero, Z. Y. (2018). Propuesta de indicadores para evaluar la sostenibilidad en agro ecosistemas agrícola-ganaderos en la región del Sumapaz. *Pensamiento udecino*, 2(1). [http://revistas.ucundinamarca.edu.co/index.php/Pensamiento\\_udecino/article/view/38](http://revistas.ucundinamarca.edu.co/index.php/Pensamiento_udecino/article/view/38)

Carreño, N. E., y Baquero, Z. Y. (2019). Sostenibilidad como estrategia de competitividad empresarial en sistemas de producción agropecuaria. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1), 9-26. <https://doi.org/10.22490/25392786.3168>

Castañeda. (2013). *Diseño de una metodología para evaluar el estado de los servicios Ecosistémicos*. Universidad Militar Nueva Granada.

FAO. (2010). *Análisis de los sistemas de producción agrícola de las Provincias de Soacha y Sumapaz (Cundinamarca)* [Documento de trabajo]. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. [https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833581121450/sistemas\\_cundinamarca.pdf](https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/5/12833581121450/sistemas_cundinamarca.pdf)

Fonseca-Carreño, N. E., Moreno, M. R. G. y Benavides, C. A. N. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1).

Fonseca-Carreño, N. E., Salamanca-Merchan, J. D. y Vega-Baquero, Z. Y. (2019). La agricultura familiar agroecológica, una estrategia de desarrollo rural incluyente. Una revisión. *Temas Agrarios*, 24(2), 96-107. <https://doi.org/10.21897/rta.v24i2.1356>

Fonseca-Carreño, N. E., Vega-Baquero, Z. Y. y Rodríguez-Padilla, M. Y. (2019). Sustentabilidad en la agricultura familiar agroecológica, estudio de caso: mora de Castilla en la provincia del Sumapaz. *Revista Eficiencia*, 1(4). <http://ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/eficiencia/article/view/30>

Geilfus. (1997). *80 herramientas para el Desarrollo Participativo*. [http://www.corporacionpba.org/irp/herramientas/Etapa\\_I/punto\\_de\\_partida/paso2\\_drp/80\\_herramientas.pdf](http://www.corporacionpba.org/irp/herramientas/Etapa_I/punto_de_partida/paso2_drp/80_herramientas.pdf) consulta: mayo de 2018.

Gutiérrez, R. (2012). Indicadores de sustentabilidad para la producción lechera familiar en Uruguay: análisis de tres casos. *Agrociencia Uruguay*, 16(1), 166-176.

INCODER, (2012). Caracterización socio-demográfica del área de desarrollo rural de Sumapaz.

Masera O, Astier, M. y López-Ridaura, S. (2000). *Sustentabilidad y Manejo de Recursos Naturales: el marco de evaluación MESMIS*. Mundiprensa, GIRA, UNAM.

MEA, (2005). *Ecosistemas y Bienestar Humano: Marco para la Evaluación* [Resumen - Informe del Grupo de Trabajo sobre Marco Conceptual de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio]. <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.3.aspx.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR. (2011). *Acuerdo de Competitividad para la cadena productiva de la mora en Colombia*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Normatividad/D.C.%20-%20Acuerdo%20Competitividad.pdf>

Motta, P. A. y Ocaña, H. E. (2018). Caracterización de subsistemas de pasturas braquiarias en hatos de trópico húmedo, Caquetá, Colombia. *Revista Ciencia y Agricultura*, 15(1), 81-92. <https://doi.org/10.19053/01228420.v15.n1.2018.7759>

# CAPÍTULO 6

## IMPACTO DE LA VARIACIÓN DE LA TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO (TRM) EN EL NIVEL DE PRECIOS DE LOS MERCADOS MINORISTAS

*Effects of the variation of the market representative rate (TRM) in the price level of the retail markets*

Germán Fernando Medina Ricaurte<sup>13</sup>

Andrea del Pilar Barrera Ortegón<sup>14</sup>

Elena del Carmen Restrepo Álvarez<sup>15</sup>

### RESUMEN

El propósito de este documento es reflexionar sobre el impacto de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) en relación con los precios de los mercados a nivel minorista y su incidencia en el consumidor final. Partiendo de una información de carácter institucional y su articulación con conceptos que se han desarrollado en la academia.

- 13** Economista, Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Gestión Pública, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Docente Asistente de carrera de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, integrante del grupo de investigación Fénix. Investigador principal del proyecto Los efectos económicos de la variación de TRM en los precios de los productos a nivel de los consumidores y su efecto en el proceso de toma de decisión. Coinvestigador en el proyecto El Comportamiento del consumidor y su proceso de toma de decisiones en relación con el uso del neuromarketing (neurociencia) en productos de consumo masivo. german.medina@unad.edu.co. MSc en Gestión Urbana. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá, (Colombia). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1898-0580>
- 14** Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, Estudiante Doctorado en Administración Universidad de Celaya, Magíster en Administración de Instituto Tecnológico de Monterrey, Especialista en Ingeniería de Procesos y Gestión de la Calidad de la Universidad EAN y Docente Asistente de la UNAD, Integrante del Grupo de Investigación FÉNIX, investigador principal del proyecto El Comportamiento del consumidor y su proceso de toma de decisiones en relación con el uso del neuromarketing (neurociencia) en productos de consumo masivo. Coinvestigador en el proyecto Los efectos económicos de la variación de TRM en los precios de los productos a nivel de los consumidores y su efecto en el proceso de toma de decisión Par Académico del Ministerio de Educación Nacional, Experiencia en Dirección Académica Universitaria, Director de Curso de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD-. andrea.barrera@unad.edu.co.
- 15** Economista, Magíster en Educación, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Especialista en Administración de empresas, Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, integrante del grupo de investigación Fénix. Coinvestigador del Proyecto Los efectos económicos de la variación de TRM en los precios de los productos a nivel de los consumidores y su efecto en el proceso de toma de decisión. elena.restrepo@unad.edu.co.

Para establecer la importancia de la TRM, en relación con otras variables macroeconómicas, se analiza la evolución del PIB, la balanza comercial y la inflación, identificando sus incrementos y decrementos en el periodo comprendido entre 2000 y 2011.

El modelo de investigación se centró en fuentes secundarias como reportes del DANE, Banco de la República, Planeación Nacional y referentes teóricos, en donde a partir de la información recolectada, se realizó un análisis multivarial.

Esta ponencia propende por comprender en forma científica, cómo las variables macroeconómicas pueden llegar a tener impactos en los procesos microeconómicos concretamente en los mercados minoristas.

Un aspecto relevante dentro del mercado consiste en que



Ancestralmente en Colombia ha existido el canal de distribución minorista como es la tienda de barrio, cuyo formato corresponde al de un segmento de la población de escasos recursos, y que poco a poco se ha ido adaptando a esta necesidad hasta llegar a convertirse en una muralla frente a las multinacionales, a menos que éstas cambien sus tácticas y sus prácticas comerciales. (Silva, 2012)

Lo que hace que los empresarios minoristas estén atentos a nuevos desarrollos que les permita hacer frente a los cambios de los mercados.



**Palabras clave:** Tasa Representativa del Mercado; minorista; inflación; necesidades; consumidor; multivarial.

## ABSTRACT

The purpose of this document is to reflect on the impact of the representative market rate (TRM) in relation to retail market prices, their impact on the final consumer. Based on information of an institutional nature and its articulation with concepts that have been developed in the academy.

In order to establish the importance of the TRM, in relation to other macroeconomic variables, the evolution of the GDP, the trade balance, the inflation is analyzed, identifying its increases and decreases in the period 2000 - 2011.

The research model focused on secondary sources such as reports from DANE, Banco de la República, National Planning, and theoretical references, where, based on the information collected, a multivariate analysis was carried out.

This paper, tends to understand in a scientific way, such as macroeconomic variables, can have impacts on microeconomic processes specifically in retail markets.

A relevant aspect within the market is that, “in Colombia, the retail distribution channel such as the neighborhood store has existed, whose format corresponds to that of a segment of the population with limited resources, and that little by little has left adapting to this need until it becomes a wall in front of multinationals, unless they change their tactics and business practices.” Silva, H. (2012). What makes retail entrepreneurs are attentive to new developments that allow them to cope with market changes.



**Keywords:** representative market rate; retail; inflation; needs; consumer; multivarial.

## INTRODUCCIÓN

En el comercio internacional, se compran y venden bienes y servicios, existe un proceso de intercambio en la cual la economía se transa con divisas, en el caso colombiano la divisa que más se utiliza es el dólar. La economía colombiana a través del banco de la República tiene un permanente monitoreo de la Tasa Representativa del Mercado (TRM), que reporta el valor en pesos que se debe pagar por la compra de un dólar.

Observando el proceso microeconómico a nivel del consumidor primario, es necesario conocer, si una variación positiva o negativa de la TRM, tiene un impacto en los precios de los productos de consumo, a nivel del ciudadano común.

Las relaciones en el mercado pueden ser de múltiples formas, hay mercado al mayorista, mercado al minorista y mercado al detal. En la economía, uno de los indicadores más frecuentes es el de la inflación, indicador que da una tendencia de cómo se comportan los precios en la economía, la característica más relevante de este es que se mide en las grandes centrales de abastos, y con una canasta básica que define el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), pero en estas mediciones de carácter macro no permite ver los fenómenos que pueden ocurrir en los mercados al detal, ya que estos se comportan de una forma particular acorde a las costumbres de las regiones, de los comerciantes y consumidores finales.

Un comportamiento interesante a observar es la costumbre de los consumidores finales de realizar compras con periodicidades determinadas, es necesario establecer si estas corresponden a las épocas de pagos, o si están dependiendo de la capacidad de almacenamiento de los productos, aspecto que tiene una directa incidencia en los oferentes, que indudablemente deben tener en cuenta estas variables para el cálculo el volumen de almacenamiento de los productos que venden.

Otro aspecto interesante a observar, en el mercado al detal, son las costumbres en relación con créditos a muy corto plazo, ya que estos pueden afectar a mediano plazo los precios de los productos y ser un mecanismo atractivo para que un demandante frecuente más a un establecimiento que a otro.

Es de destacar la importancia del mercado minorista dentro del proceso económico, según Silva (2012). La economía nacional está sufriendo profundas transformaciones a partir de los procesos de apertura que se han vivido en Colombia desde 1990. Por un lado, los compradores han gozado de un acceso más desarrollado a la competitiva oferta resultante de otras latitudes y, por el otro, las empresas nacionales han debido soportar un sistemático ataque publicitario de la competencia externa, que trata de quedarse con estos mercados, otrora estatalmente protegidos.

Han llegado al país empresas multinacionales de la venta minorista, que vienen dispuestas a satisfacer extensas capas de la población, han realizado grandes inversiones, como la holandesa Makro en 1994, las francesas Carrefour en 1998 y Casino, a través de Almacenes Éxito, en 1999, y la chilena Sodimac a través de Homecenter (Rojas, Rivas y Rojas, 2004); la española Mango en 2005; de Chile Falabella en 2006; de España Zara en 2007; Topitop de Perú en 2008; y en el 2011 comenzó a operar la americana Price Smart en Barranquilla.

El minorista de vestuario Gap empezó operaciones en octubre de 2011 en Chile; para 2012 el plan es abrir tiendas en Panamá y Colombia (Dinero, 2011).

Un factor decisivo para la entrada de nuevas empresas del *retail* en el país es el informe *Doing Business 2009*, creado por el Banco Mundial, que en dicho año ubicó a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina; en 2010 lo ubicó en el puesto 37, superando a países como México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, Brasil, entre otros (Doing Business, 2009).

Por otro lado, la tienda tradicional es la más clara expresión de la historia comercial de Colombia, desde los albores coloniales, en los que por el influjo español empezó a constituirse la cadena de distribución, cuyos vestigios aún subsisten. La tienda se ha convertido en el punto de venta minorista que se resiste a morir, a pesar de los retos actuales que le han impuesto. (Triana y Cordovez, citados por Silva, 2012).



En este tipo de tiendas tradicionales siempre tienen un significado para el consumidor, por el trato con el otro, las relaciones interpersonales que se han desarrollado por años en un territorio. Situación que no se da con las grandes superficies.

Como se ha visto el consumidor final, según cita Silva (2012), Restrepo (2007) sostiene que en 2007 los consumidores colombianos fueron testigos de una guerra sin cuartel entre las dos cadenas minoristas más importantes del país: Carrefour y Éxito. Todo inició con la fuerte publicidad comparativa que emprendió la primera, como parte de su nueva campaña “Garantía del precio más bajo”.

**TABLA 1.** *Grandes superficies y el reto del mercado minorista*

Grandes superficies	Estrategias implementadas	Reconocimiento
<b>Carrefour ingreso a Colombia (1998)</b>	Promociones habituales de precios. Cronograma de promociones temáticas; por ejemplo, aniversario, días de precios especiales, día de la madre, día del padre, entre otros.	El hipermercado más barato.
<b>Supermercados como Carulla, Pomona y Almacenes Éxito</b>	Programas de beneficios recolección de <i>stickers</i> dirigidos solo a un segmento de consumidores específicos. Duración de la estrategia de 16 a 20 semanas hasta que los productos se agotan. Los clientes se sienten motivados a acumular rápido. Dentro de los programas de fidelización, en este caso la acumulación de puntos, existentes y futuros debemos integrar con un grado de importancia mayor la estrategia de administración de las experiencias con ellos.	Por un precio muy bajo las personas pueden acceder a productos muy finos como copas, cubiertos y ollas.
<b>Almacenes Éxito, Olímpica y Colsubsidio</b>	Marcas propias (ayudan a generar valor y empleo porque las desarrollan las Pymes).	Desarrollo incipiente. La marca propia debe considerarse como una oportunidad de generar identidad, posicionamiento y un aporte positivo en torno a la misma, al ofrecerle al consumidor productos de calidad a un precio que favorezca su bolsillo (Fenalco, 2008).
<b>Pomona</b>		El más costoso de Colombia.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Revista Dinero (2011). Gómez P., A. (2014) y del informe *Doing business* (2009).

Este tipo de competencia por obtener un posicionamiento dentro del consumidor final siempre buscará estar en la recordación y permanencia del consumo de bienes y servicios.

El objetivo de la ponencia es describir la importancia que tiene la TRM en los mercados minoristas. Sobre los cuales se consideran que a nivel del consumidor son significativos, pero que estos no tienen ningún referente para observar el tiempo en que las variaciones positivas o negativas de la TRM pueden afectar los precios en el mercado minorista.

## CONTENIDO

La variación de la TRM, en relación con los precios en los mercados globales es clara, y afecta de forma diferente a los empresarios que son importadores u exportadores, como lo plantea Fayad-Hernández *et al.* (2009)



Un hecho empresarial que resulta importante es el de comprender cómo se proyecta la tasa de cambio. Esta es una variable que puede influir significativamente sobre la calidad de la toma de decisiones financieras y es indudable que la incertidumbre acerca del comportamiento de la tasa de cambio puede acarrear diferentes consecuencias negativas sobre las empresas. (Fayad-Hernández *et al.*, 2009, p. 213)

De ahí el interés de los empresarios en identificar sus comportamientos, con el fin de tomar las decisiones necesarias para afrontar estos eventos económicos.

En la economía colombiana, la TRM, a través del tiempo ha tenido diferentes metodologías para establecer su valor, como la banda cambiaria, la fija y la flotante, hoy en día el Banco de la República (2018) define que:



La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. (Banco de la República, 2018)

Aspecto que da claridad que en Colombia es la Superintendencia Financiera quien certifica la TRM. Que es una herramienta muy importante para los importadores y exportadores.

Sin embargo, no es el único fenómeno económico que afecta los precios de los productos en el mercado interno, otra variable significativa que afecta el precio de los productos es la inflación, situación que no es ajena a las empresas en el país.

En cualquier economía del mundo, la inflación es un fenómeno que afecta significativamente los mercados, aunque generalmente las conductas de los consumidores de los bienes y servicios, cuando se ven afectados por procesos inflacionarios, inicialmente dejan de consumir determinados productos y los sustituyen por otros más económicos, que generen una satisfacción parecida a la del bien base, pero posteriormente tienden a volver a sus hábitos de consumo.

El proceso inflacionario en la economía se ve reflejado en un incremento en los precios de los productos, de acuerdo con Mankiw (2006), quien comenta que la “inflación [...] es un incremento en el nivel general de los precios en la economía” (p. 15), lo que nos permite establecer que este es un índice Macroeconómico que refleja el comportamiento general de los precios.

Indudablemente existen muchas definiciones, por esto revisaremos otra acepción de inflación, como la define López, (2010): “La inflación, se define como un aumento generalizado del nivel de precios de la economía. Habitualmente, se mide en función del crecimiento de los precios de los bienes de consumo más representativos de nuestra cesta de compra” (p. 39). En donde observamos que el índice que reporta la macroeconomía contiene los agregados de la economía, lo que nos permite establecer su impacto en el consumidor al detal.

Dentro del proceso productivo, que está conformado por las actividades de producir, transportar, distribuir y consumir, existe un agente económico importante, que es el consumidor al detal y el comerciante al detal o minorista, quienes son dinamizadores del mercado.

Teniendo en cuenta lo que plantea Rebollo (1994), “en los mercados tradicionales un establecimiento minorista podía entenderse como un negocio realmente independiente, al margen del resto de los componentes del canal” (p. 14), lo que permite establecer que el minorista, si bien es el último eslabón de la cadena, él es autónomo frente a las estrategias de comercialización de los productos que realizan los mayoristas. Cuando se aborda una investigación en cualquier tema de economía, es importante establecer si el ejercicio académico se va a realizar dentro del marco de la economía positiva o la economía normativa. Con el fin de realizar las distinciones de las variables microeconómicas o macroeconómicas adecuadas y aplicar las técnicas pertinentes con el fenómeno a observar.

El objetivo de la economía positiva es ver cómo la sociedad toma decisiones sobre el consumo, la producción y el intercambio de bienes. Pretende explicar por qué funciona la economía como funciona y poder hacer predicciones sobre cómo responderá a los cambios. En la economía positiva, pretendemos actuar como científicos objetivos. Cualesquiera que sean nuestras afinidades políticas o nuestro código ético, observamos cómo funciona en realidad el mundo. Hall y Lieberman (2006) comentan que “la economía positiva se ocupa simplemente de cómo funciona la economía” (p. 5). Es por ello que se plantean proposiciones del tipo “si se cambia esto, ocurrirá esto otro”. En este sentido, la economía positiva es similar a las ciencias naturales (la física, la geología o la astronomía).

Los economistas de muy distintas convicciones políticas estarían de acuerdo en que, cuando el gobierno establece un impuesto sobre un bien, el precio de ese bien sube. La cuestión normativa de la conveniencia de que suba o no el precio es algo totalmente distinto.

Al igual que ocurre en cualquier otra ciencia, hay cuestiones sin resolver en las que subsisten las discrepancias. Estos desacuerdos se encuentran en la frontera de la economía positiva. Las investigaciones en marcha resolverán algunas de estas cuestiones, pero surgirán otras que permitirán realizar nuevas investigaciones.

La economía normativa se basa en juicios de valor subjetivos, no en la búsqueda de una verdad objetiva. De acuerdo con Hall y Lieberman (2006), la economía normativa “se ocupa de lo que debería ser. Sirve para emitir juicios acerca de la economía,

identificar problemas y sugerir soluciones” (p. 5). Sin embargo, la economía positiva y normativa se pueden combinar para establecer una realidad objetiva de un problema y poder plantear soluciones a este.

## MICROECONOMÍA Y MACROECONOMÍA

La economía puede enfocarse en las elecciones que hacen los individuos y las empresas; en ese caso, el enfoque será microeconómico, por ejemplo, nos preguntamos ¿cómo determinará una empresa qué cantidad de producción, para lograr las máximas ganancias? ¿Cómo varía su comportamiento si, en lugar de estar expuesta a competencia, es la única vendedora de su producto? ¿Cómo un individuo optimiza los recursos en la toma de decisiones sobre la compra de un bien? O puede interesarse en el comportamiento de un sistema económico complejo, formado por la interacción de muchos individuos y empresas. En este caso, el enfoque es macroeconómico, trataremos de entender, entre otras cosas, porqué aumentan la producción y los precios, cómo nos relacionamos económicamente con el resto del mundo y con qué herramientas cuenta el Estado para afectar el funcionamiento de la economía.

Para que los agentes económicos puedan tomar las mejores decisiones en sus relaciones productivas, se debe estudiar su comportamiento en el proceso de toma de decisiones en el mercado. Es por ello que “la teoría microeconómica o teoría de los precios, estudia el comportamiento económico de las unidades decisorias individuales, como son los consumidores, los propietarios de los recursos, y las sociedades comerciales en una economía de libre empresa” (Salvatore, 1996, p. 2), lo que nos indica que, utilizando el análisis de estas variables se puede entender el comportamiento del consumidor.

También es importante que la sociedad comprenda porqué aumentan la producción, los precios, el empleo, la TRM, entre muchas otras variables económicas, además de saber cómo nos relacionamos económicamente con el resto del mundo. Analizar fenómenos macro que pueden tener efectos micro y viceversa, ayuda a entender las relaciones entre los diferentes agentes económicos y así interpretar la realidad social en un momento determinado.

## NECESIDADES

Un aspecto relevante en la economía que hace que los agentes económicos tomen decisiones en el mercado es la necesidad; Méndez (1997) define que “La necesidad es el fundamentalmente un sentimiento de falta, de insuficiencia; la reacción psíquica que provoca en el sujeto cualquier ruptura del equilibrio entre fuerzas internas de su organismo y las del medio cósmico que lo rodea” (p. 53). Para que las decisiones de los

agentes sean las más adecuadas, se debe disponer de la mayor información posible del comportamiento del mercado.

Comúnmente, el concepto que usamos de necesidad es bastante amplio; nos referimos a todo deseo de las personas, ya sea imprescindible para vivir o un simple capricho. Las necesidades para cuya satisfacción se requiere usar bienes o servicios escasos (disponibles solo en cantidad limitada) son las necesidades económicas. Las necesidades no económicas son aquellas que se satisfacen con bienes que están disponibles en cantidades más que suficientes para cubrir las y cuyo costo de oportunidad es cero.

Podemos distinguir entre las necesidades básicas o primarias, cuya satisfacción es fundamental para la vida, la salud o la integración a la sociedad; y las necesidades sociales o secundarias, cuya satisfacción no es considerada de tanta importancia para la supervivencia de las personas. Sin embargo, actualmente gran parte de los recursos productivos de la humanidad se dedica a la satisfacción de este último tipo de necesidades. Así, la alimentación, el agua, la vestimenta, la vivienda en condiciones habitables y la educación elemental satisfacen necesidades consideradas “básicas”. En cambio, un televisor, unas vacaciones o una función de cine satisfacen necesidades “sociales”.

## EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ECONOMÍAS DE MERCADO

Para poder entender cómo se llega a un resultado en un mercado, es necesario entender el comportamiento de los que intervienen en él, qué cosas tomarán en cuenta a la hora de realizar un ofrecimiento o un pedido. Para ello, debemos considerar demandantes y oferentes “típicos”, o representativos. No todas las personas tendrán los mismos comportamientos y motivaciones, lo importante es que el análisis debe servir para entender el comportamiento de mercados en los que actúan las personas.

### DEMANDA

En el mercado, uno de los elementos importantes es la demanda que se puede entender como “La cantidad de un artículo que un individuo desea comprar en un periodo determinado, es una función o depende del precio de dicho artículo, del ingreso monetario de la persona, de los precios de otros artículos y de sus gustos” (Salvatore, 1996, p. 18). Es por ello que las cantidades demandadas de un producto están estrechamente relacionadas con su precio, las necesidades o preferencias del demandante, su capacidad de compra que depende del nivel de ingreso y la disponibilidad y precio de otros productos. La curva de demanda representa las distintas cantidades que los demandantes están

dispuestos a adquirir de un producto a distintos precios, la curva de la demanda. Tiene pendiente negativa, dado que relaciona dos magnitudes inversas.

## OFERTA

Para entender el mercado es necesario estudiar la Oferta. Salvatore (1996) plantea que “La cantidad de un artículo que un productor individual está dispuesto a vender en un período de tiempo determinado es una función o depende del precio del artículo y de los costos de producción del productor” (p. 20). Observando estos elementos, podemos analizar la conducta de quienes ofrecen el producto. El supuesto general es que la motivación de su actividad es obtener un beneficio, es decir, una diferencia entre el precio al que lo venderán y el costo de fabricarlo. Dicho costo estará determinado por la tecnología de fabricación que usen y el costo de los insumos.

Incluyendo el valor del propio tiempo empleado en la actividad de fabricar el producto, de llevarlo al mercado y de venderlo. La curva de oferta, en un gráfico, representa las cantidades que se está dispuesto a ofrecer en el mercado de un producto para cada precio. Tiene pendiente positiva, dado que relaciona dos magnitudes en forma directa.

## MERCADOS GLOBALES

La empresa contemporánea se encuentra inserta en los mercados locales y globales al mismo tiempo, aspecto que no tiene relación directa con el tamaño de la empresa, sino con las dinámicas de los mercados y la composición de los productos, aspecto que hace que las empresas locales no pierdan de vista el modelo global.

Para enfrentar los retos de los mercados globales y locales, hoy día las organizaciones cuentan con herramientas como la administración de la mercadotecnia, que Kotler y Armstrong (1996) definen como: “la administración de la mercadotecnia como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de programas diseñados para crear, desarrollar y mantener intercambios benéficos con compradores meta, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales” (p. 36). Para poder desarrollar adecuadamente procesos de mercadotecnia, el empresario debe tener presente las diferentes expresiones culturales que existen en diferentes regiones del globo, con el fin de que la planeación que se haga para la comercialización de los productos, para mantener los intercambios, cumpla con el propósito de generar los beneficios de los compradores de acuerdo con la cultura donde estos se desenvuelven.

La globalización de los mercados, las organizaciones en sus procesos de mercadotecnia, deben contemplar la incidencia que pueden tener el mercado las TIC, la cultura, el diseño de sus productos, aspectos que pueden facilitar el flujo de mercaderías de

una región del globo a otra, además las organizaciones que participan en los mercados locales deben tener un permanente monitoreo sobre el comportamiento de los mercados globales, ya que estos pueden incidir en los mercados locales, con nuevos e innovadores productos, que pueden desplazar la demanda y hacer que el comportamiento de los mercados locales se vea sensiblemente afectado. Además de la TRM que tiene un efecto directo sobre los precios de los productos importados, ya estos precios no cambian en el mercado global; una variación de la TRM, tiene como efecto que, según sea su comportamiento, se pague con más o menos moneda local la importación de la misma cantidad de bienes.

### TASA DE CAMBIO DEL PESO COLOMBIANO (TRM)

De acuerdo con el Banco de la República, se ha definido la TRM como “la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos”, según el objeto de investigación, la TRM es un indicador de referencia, que permite establecer la variación de esta con el fin de cotejarla con la variación de los precios del mercado minorista.

### METODOLOGÍA

La metodología es de carácter cualitativa y tiene un enfoque exploratorio en el desarrollo de la economía normativa. Se recolectó información de las variables objeto de observación, como la TRM, DTF, la inflación y la balanza comercial. Sobre las cuales se realizaron cálculos de variaciones porcentuales y medias simples.

La investigación es multivarial, que se soporta en datos recolectados por el equipo de trabajo, con el fin de establecer la relación entre las variables objeto de observación.

El tipo de estudio es correlacional, debido que en el desarrollo de la investigación se analizó la relación entre diferentes variables, como comportamiento de indicadores económicos establecidos en forma institucional.

En el desarrollo del trabajo se acudió a la consulta de fuentes secundarias, a través de la revisión documental, para realizar los análisis y aportes correspondientes.

El proceso de recolección de información se soportó en los documentos del Banco de la república y el DANE, lo que permitió establecer algunas relaciones, las cuales se exponen en la parte de los resultados.

## RESULTADOS

Dentro del proceso económico, uno de los aspectos que contribuye a la variación del Producto Interno Bruto (PIB), es la relación que se presenta entre las exportaciones y las importaciones, lo que se conoce como Balanza Comercial, “Balanza Comercial o exportaciones netas: es la diferencia entre exportaciones e importaciones de bienes y servicios” (Cárdenas, 2007, p. 50), de ahí la importancia de observar cómo se comporta esta variable en el tiempo, con el propósito de realizar los análisis correspondientes, para establecer cómo el comercio con el sector externo participa en el crecimiento económico y cómo la economía está relacionada con el consumidor en una canasta de bienes y servicios establecida.

En la Tabla 2 se presentan las importaciones en la economía colombiana en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2011, los datos objeto de análisis están consolidados en miles de millones de pesos.

**TABLA 2.** *Diferencia entre importaciones y exportaciones. Precios constantes 2005*

Año	Exportaciones miles de millones de pesos	Variación anual %	Importaciones miles de millones de pesos	Variación anual %	Exportaciones - Importaciones miles de millones de pesos
2000	45.822		43.878		1.944
2001	47.110	2,8	47.713	8,7	-603
2002	45.990	-2,4	47.870	0,3	-1.880
2004	49.375	7,4	51.781	8,2	-2.406
2004	54.218	9,8	57.100	10,3	-2.882
2005	57.316	5,7	63.896	11,9	-6.580
2006	62.244	8,6	76.655	20	-14.411
2007	66.542	6,9	87.422	14	-20.880
2008	69.522	4,5	96.580	10,5	-27.058
2009	67.544	-2,8	87.744	-9,1	-20.200
2010	68.415	1,3	96.949	10,5	-28.534
2011	76.240	11,4	117.809	21,5	-41.569

Fuente: cuentas nacionales, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Observando el comportamiento de las exportaciones en el periodo objeto de análisis se establece que, en el año 2004, las exportaciones tienen un decremento de -2.4 %

frente al año inmediatamente anterior, en ese mismo año las importaciones presentaron un incremento frente al año anterior de 0.3 %. Pese al cambio negativo que tuvieron las exportaciones en ese año, en el año siguiente la economía, en relación con las exportaciones, tuvo un dinamismo importante; y el 2005 presentó un incremento en las exportaciones del 7.4 %. En otro año en donde se observa un decrecimiento en las exportaciones fue en el 2009, que las exportaciones decrecieron en 2.8 % frente al año inmediatamente anterior.

La tasa de inflación en una economía consiste en la variación porcentual que sufren los precios de un año frente al año inmediatamente anterior, “el Índice de Precios de Consumo (IPC) es un indicador del coste total de los bienes y servicios comprados por un consumidor representativo” (Mankiw, 1998, p. 474); en la economía es importante conocer el comportamiento histórico de este indicador debido a que este conocimiento permite a las autoridades monetarias, trazar las diferentes políticas de expansión o contracción monetaria para mantener controladas las diferentes variables que afectan la economía e impedir que los ciudadanos pierdan su poder adquisitivo, aspecto que genera tranquilidad a los actores económicos.

**TABLA 3.** *Inflación 2000-2011*

Período	Meta	Ipc	Ipc sin alimentos	Ipp
2000	10	8,75	9,3	11,03
2001	8	7,65	6,48	6,93
2002	6	6,99	5,35	9,28
2003	6	6,49	7,01	5,72
2004	6	5,5	5,52	4,64
2005	5	4,85	4,12	2,06
2006	5	4,48	3,95	5,54
2007	4	5,69	4,43	1,27
2008	4	7,67	5,11	9
2009	5	2	2,91	-2,18
2010	3	3,17	2,82	4,37
2011	3	3,73	3,13	5,51

Fuente: Banco de la República.

Una vez consultada la información del Banco de la República sobre la inflación, consolidada en la Tabla 3, se observa que en los últimos diez años el comportamiento ha sido el siguiente:

En el año 2000 la meta de la inflación era del 10 %, en ese año la inflación reportada en el Índice de Precios del Consumidor (IPC) fue del 8,75 %, aspecto que evidencia que los precios no subieron al nivel esperado, esta situación puede obedecer que la producción de bienes y servicios estuvo por encima de lo esperado y que el manejo de la expansión monetaria fue prudente.

El IPC, sin alimentos para el año mencionado, fue del 9,30 % aspecto que evidencia que los alimentos no fueron los generadores del mayor incremento en la inflación; los bienes que mayor inflación presentaron fueron los diferentes a los alimentos. Frente al Índice de Precios al Productor (IPP), se observa que en este año fue de 11,03 %, aspecto que refleja que los costos para los productores en términos de materias primas y recursos de capital estuvieron por encima del nivel de inflación proyectado y por encima del IPC en 1,28 %, se esperaría que este costo, en el año inmediatamente posterior, el sector productivo se lo traslade a los consumidores, generando que en el año siguiente el IPC sea mayor que IPP.

Para el período del 2001, la meta de inflación esperada fue del 8 %, el IPC para este año fue de 7,65 y el IPP fue del 6,93 %, debido al comportamiento reportado se infiere que los costos de la inflación sufrido por los productores en el año inmediatamente anterior, se los han trasladado en este año a los consumidores debido a que el IPP fue menor en 0,72 % que el IPC.

En el 2002 se esperaba una inflación del 6.0 % y el IPC reportó el 6,99 %, aspecto que refleja que el comportamiento económico presentó como resultado, que las personas perdieran poder adquisitivo en un nivel mayor al porcentaje estimado, aspecto negativo en la economía porque se puede ver afectada la demanda agregada, generando que no se consuman todos los bienes que la economía y los empresarios esperaban vender y no fueron vendidos, debido a que las personas no pudieron adquirir toda la producción por efectos de la inflación. Además, el IPP estuvo en un nivel del 9,28 %, muy por encima del IPC real y del IPC meta, aspecto muy negativo en la economía ya que este fenómeno puede desestimular a muchos productores a continuar participando en el proceso productivo, lo que puede tener como resultado el cierre de empresas y la generación de desempleo.

En el 2003 la meta de inflación fue establecida en 6 %, el IPC reportó un porcentaje del 6,49 % y el IPP fue del 5,72, estuvo por debajo de la meta establecida, aspecto muy

positivo porque este efecto puede tener una proyección en el tiempo, en el año siguiente puede ayudar a que el IPC no se incremente tanto, en cuanto al IPC durante este año fue afectado por los productos diferentes a los alimentos ya que IPC sin alimentos creció en el 7.01 %.

La tendencia de la inflación meta es disminuirla, como se observa en el comportamiento de la inflación meta, que en el 2005 y 2006 fue del 5 %, la meta para el 2007 y 2008 fue del 4 % la meta en el 2009 fue del 5 % y la meta establecida para el 2010 y 2011 fue establecida en el 3 %, esta política sobre la inflación ha sido posible desarrollarla debido que el IPC ha venido presentando un comportamiento que se ajusta a las metas de inflación.

También se observa que existe una estrecha relación entre el IPP y el IPC, cada vez que el IPP se incrementa, este incremento tiene un efecto inmediato en el IPC en el año inmediatamente posterior, aspecto que conlleva a que necesariamente se estén monitoreando permanentemente estas variables, con el propósito de que la inflación no afecte el poder adquisitivo de los colombianos; y de esa manera, la demanda agregada no se deprima y que el proceso de producción se mantenga en unos niveles de crecimiento que correspondan a las proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). De acuerdo con lo comentado se establece que la economía real, que corresponde a la producción de bienes y servicios, se puede ver afectada por variables nominales como es la incidencia que puede tener en la economía el incremento de los precios, que afecta el poder adquisitivo de las personas.

## DISCUSIÓN

La diferencia entre las exportaciones e importaciones, en determinados años es positiva y en otros negativa, pero esta relación no se explica por los fenómenos de la variación de la TRM. Ni por los precios inflacionarios de los productos en el mercado interno. Tampoco se identifica que estas variaciones puedan afectar los precios de los productos en el mercado minorista al interior de la economía.

En el periodo 2000 al 2011, se observa unos comportamientos de la inflación meta de los gobiernos y el índice de precios al consumidor (IPC). Se observa que el IPC en los años 2002, 2007, 2008, 2010 y 2011 está por encima de la inflación meta, este indicador solo mide un comportamiento macroeconómico de la economía, pero a través de este no es posible identificar la variación de los precios en el mercado minorista o al detal.

De acuerdo con lo planteado y siendo conscientes de la importancia que tiene para la economía colombiana el mercado global y que la balanza comercial es negativa, lo que

significa que muchos bienes y servicios que van al mercado tienen su origen en el exterior y que están impactados directamente por la TRM, se hace necesario identificar si estos impactos también afectan de alguna manera los productos de fabricación nacional; el conocer estos hechos económicos es de mucha importancia, ya que la sociedad al ser consciente de que la variación de la TRM afecta los precios de los productos internos, estos agentes económicos, que participan de la economía desde el consumo, pueden tomar decisiones en forma oportuna y optimizar al máximo sus recursos, en desarrollo de la racionalidad económica que caracteriza las economías de mercado.

## CONCLUSIONES

Es necesario realizar una investigación de carácter exploratorio que identifique las posibles relaciones causa y efecto, que puedan existir entre la variación de la tasa representativa del mercado (TRM) y los precios de bienes y servicios en los mercados minoristas, a precios corrientes, a nivel del consumidor final en algunos puntos de la ciudad de Bogotá. Para realizar esta observación, es necesario definir una canasta de consumo de bienes exclusiva para este proyecto.

Observar las percepciones del consumidor en el mercado base frente al comportamiento de la variación de los precios. Procediendo a identificar las variables y a analizar el comportamiento del objeto de observación y del consumidor.

Dentro del contexto Macroeconómico de la economía colombiana y de acuerdo con las intencionalidades del mercado minorista, es necesario realizar seguimiento de algunos indicadores económicos.

La variación de los precios lleva consigo inmerso un componente social, debido a la estrecha relación entre la comunidad, las necesidades y los precios, lo que hace necesario observar la cualidad de diferentes eventos y datos, ya que la interpretación objetiva de solo cifras no explicaría la realidad de estas relaciones, por lo tanto, con el fin de tener una interpretación de la realidad y obtener unos resultados que expliquen los eventos lo más cercanos a la realidad. Se propone que la investigación se realice mediante el método cualitativo y el tipo de estudio sea exploratorio.

Para establecer las relaciones entre la TRM y los precios al minorista, es necesario recolectar información sobre algunos indicadores como: el Índice Bancario de Referencia (IBR), el indicador de los Depósitos a Término Fijo (DTF), el PIB, el índice de inflación y la Balanza de Pagos, con el fin de establecer relaciones que permitan interpretar su evolución. Además, definir una canasta de bienes que sea significativa para un núcleo de población determinado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Banco de la República. (2011). *Informe de la inflación*. Autor.

Banco de la República. (2018). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. <http://www.banrep.gov.co/trm>

Cárdenas, M. (2007). *Introducción a la Economía Colombiana*. Alfaomega Colombiana.

Cerda, H. (2002). *Los Elementos de la Investigación* (3ª reimpresión). El Búho.

Dinero. (2011, octubre). Gap aterriza en Chile, se expandirá en Colombia y Asia <http://www.dinero.com/negocios/articulo/gap-aterriza-chile-expandira-colombia-asia/137362>

Doing Business (2009, noviembre). *Informe Doing Business 2009*. <http://www.doing-business.org/exploreconomies/?economyid=46>

Fayad-Hernández, C., Fortich-Mesa, R. C. y Vélez-Pareja, I. (2009). Proyección de la tasa de cambio de Colombia bajo condiciones de PPA: evidencia empírica usando VAR. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 211-226. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000400010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000400010)

Fenalco. (2008, 11 de mayo). El peso de las marcas propias. [http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=118&Itemid=1](http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=118&Itemid=1)

Gómez-Piedrahita, A. (2014). Estudio sobre la efectividad de los programas de fidelización actuales y una propuesta encaminada hacia el marketing de experiencias, 7. [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/3349/1/Estudio\\_Gomez-Piedrahita.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/3349/1/Estudio_Gomez-Piedrahita.pdf)

Hall, R. y Lieberman, M. (2006). *Macroeconomía Principios y aplicaciones* (3ª ed.). Thomson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana.

López, M. D. L. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la Investigación aplicada a la RSC*. Netbiblo.

Mankiw, G, N. (1998). *Principios de Macroeconomía*. Mc Graw Hill.

Mankiw, G, N. (2006). *Principios de Economía* (6ª ed.). Cengage Learning.

Méndez, J, S. (1997). *Fundamentos de Economía* (3ª ed.). Mc Graw Hill.

Rebollo, A. (1994, abril-mayo). Gestión empresarial. Estrategias del comercio minorista. *Distribución y consumo*, 15, 10-24. [https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC/DYC\\_1994\\_15\\_10\\_24.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1994_15_10_24.pdf)

Restrepo-Abad, N. (2007, 30 de julio). Carrefour Vs. Exito: ¿Quién ganará? <https://www.semana.com/columna-del-lector/opinion/articulo/carrefour-vs-exito-quien-ganara/48890/>

Rojas, D., Rivas, P. y Rojas, Z. (2004). *Diagnóstico del sector comercio en Colombia y la situación de los trabajadores*. Uniaméricas. 12

Salvatore, D. (1996). *Microeconomía*. México. Mc Graw Hill, (3ª. Edición).

Silva, H. (2012, enero-julio). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 32, 115-141. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100006)

# CAPÍTULO 7

## TENDENCIAS PARA LA EDUCACIÓN PROFESIONAL EN CONTADURÍA PÚBLICA: CASO COLOMBIA

*Trends for professional education in public accounting: case Colombia*

Martha Lucía Fuertes Días<sup>16</sup>  
Marilú Avendaño<sup>17</sup>

### RESUMEN

Este proyecto de investigación pretende aportar al establecimiento de las tendencias para los programas profesionales de contaduría pública en Colombia, disciplina que enfrenta grandes retos por el actual contexto de elevada innovación tecnológica, desarrollo mercantil altamente competitivo, globalizado y de cambios desde las políticas públicas, que orientan esfuerzos al logro de mayores niveles de competitividad para el país y sus organizaciones; factores todos que exigen al sistema educativo un cambio estructural, que hace necesaria la armonización de sus propuestas para responder pertinentemente a la formación de profesionales competentes para desempeñarse en el contexto globalizado, un contador público internacional; que nos invita a reflexionar sobre ¿cuáles son las tendencias que deben considerarse en la propuesta de programas profesionales de contaduría pública en Colombia?

La investigación es inductiva, no experimental, descriptiva y de corte cualitativo que evalúa el estado actual de los programas profesionales de Contaduría Pública en Colombia, las tendencias internacionales y las necesidades del sector productivo establecidas a través de encuesta aplicada por muestreo no probabilístico a 61 empresarios del país.

**16** Doctor en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez, México. Magíster en Administración con énfasis en Finanzas Corporativas, Universidad ICESI, Colombia. Especialista en Finanzas con Concentración en Finanzas Avanzadas, Universidad ICESI, Colombia. Contadora Pública, Universidad Santiago de Cali, Colombia. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Colombia. Investigadora Grupo de Investigación ilama. <https://orcid.org/0000-0001-8468-1867> martha.fuertes@unad.edu.co marthalfd@yahoo.com.

**17** Magíster en Educación, Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Especialista en Gestión de Proyectos, UNAD, Colombia. Especialista en Educación Superior a Distancia, UNAD, Colombia. Administradora de Empresas, UNAD, Colombia. Docente e investigadora Grupo de Investigación GIEPE. Correo electrónico: marilu.avendano@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7578-5816>

Se analizan los períodos de desarrollo del conocimiento contable desde el empírico, génesis, expansión y científico, en el cual se resalta el avance hasta los marcos internacionales de contabilidad, reconociendo el enfoque eminentemente social del conocimiento contable. Entre los aspectos aportantes de la investigación se resalta, como fundamental, la formación integral para el futuro profesional que debe potenciarse desde los planes de estudio de los programas profesionales de contaduría pública, que además de las competencias propias disciplinares acordes con los marcos contables internacionales, requiere orientar esfuerzos que permitan trascender de lo operativo a lo estratégico, de lo local a lo global, sin olvidar la función social implícita a esta profesión, como garantes de la confianza pública, donde el desempeño ético y la responsabilidad social deben ser pilares fundamentales en todos los programas de contaduría pública del país.



**Palabras clave:** contabilidad; educación; contaduría pública.

## ABSTRACT

This research project aims to contribute to the establishment of trends for professional public accounting programs in Colombia, a discipline that faces great challenges due to the current context of high technological innovation, highly competitive, globalized commercial development and changes from the public policies that guide efforts to achieve higher levels of competitiveness for the country and its organizations; all factors that require the educational system a structural change, which makes it necessary to harmonize their proposals to respond pertinently to the training of competent professionals to perform in the globalized context, an international public accountant; which invites us to reflect on what are the trends that should be considered in the proposal of professional public accounting programs in Colombia?

The research is inductive, non-experimental, descriptive and qualitative cut that evaluates the current status of professional programs of Public Accounting in Colombia, international trends and the needs of the productive sector established through a survey applied by non-probabilistic sampling to 61 entrepreneurs from the country.

The periods of development of accounting knowledge are analyzed from the empirical, genesis, expansion and scientific in which progress is highlighted to international accounting frameworks, recognizing the eminently social approach to accounting knowledge. As integral aspects of the research, the integral training for the professional future that should be enhanced from the curricula of the public accounting professional programs, which in addition to the own disciplinary competencies in accordance with the international accounting frameworks, requires to focus efforts that allow to transcend from the operational to the strategic, from the local to the global, without forgetting the implicit social function to this profession, as guarantors of public confidence, where ethical performance and social responsibility must be fundamental pillars in all programs of public accounting of the country.



**Keywords:** accounting; education; public accounting.

## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la educación contable en Colombia se remonta al año 1886, con las primeras escuelas no formales que orientaron esfuerzos para la educación de la contabilidad en las denominadas escuelas normales en educación contable, como el Instituto Aponte de Comercio, el Instituto Humbolt de Comercio y la Escuela de Comercio de Bogotá (Gómez, 2013).

En 1897 nace la Escuela de Comercio de Barranquilla que se constituyó en la primera institución en expedir título profesional en el campo del conocimiento contable denominado profesor en comercio (Gómez, 2013).

Como lo señala Gómez (2013), para 1962 aparecen los primeros programas profesionales en contabilidad, que duplican los tiempos para alcanzar el nivel de formación profesional, programas estructurados para diez semestres de duración, en los que se orientaba, además del aprendizaje en contabilidad, el conocimiento en matemática financiera, economía, estadística, moneda, banca y comercio internacional, que se comprendieron como fundamentales para el buen desempeño en el campo contable de acuerdo con las dinámicas de desarrollo propias de ese momento.

Es a partir de 1962 cuando se establece el período de desarrollo en la educación formal contable en Colombia, con la oferta de programas profesionales de contaduría pública que han otorgado la titulación de contador público hasta la fecha, tradicionalmente en metodología presencial (Gómez, 2013).

Se aprecia en este período de desarrollo de la educación contable en el país, cómo los programas de contaduría en Colombia han sido marcados principalmente para responder a las dinámicas del desarrollo mercantil, en cada una de sus etapas hasta la actualidad; donde las necesidades del tejido empresarial han jalonado en las últimas décadas el desarrollo de la profesión contable, para enfrentar las dinámicas del desarrollo mercantil en un contexto continuamente cambiante, influenciado por la globalización que ha incrementado significativamente el nivel de competitividad que enfrentan las organizaciones y se constituyen en un reto para su continuidad y desarrollo (Fuertes y Cúvelo, 2019).

Este proceso ha estado soportado igualmente en el auge y desarrollo tecnológico de grandes aportes para la disciplina contable; constituyéndose de esta manera la información financiera generada desde el conocimiento contable, como fundamental para las organizaciones en el proceso de evaluación de su desempeño y también para el proceso de toma de decisiones orientado al desarrollo organizacional (Fuertes y Cúvelo, 2019).

En Colombia la estructura empresarial está conformada principalmente por microempresas y por pequeñas y medianas empresas que constituyen el 99,5 % de las empresas del país, donde múltiples estudios señalan su debilidad en la gestión de la información financiera como factor clave para su permanencia y desarrollo. Uno de los estudios más recientemente realizado por la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio de Colombia (Confecámaras, 2016), denominado “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia” ilustra la dinámica empresarial entre el año 2011 a 2015, que identifica 1.379.284 unidades productivas o empresas registradas mercantilmente al año 2015, de las cuales el 92,1 % corresponde a microempresas con un total de 1.273.017; en contraste, el 7,4 % corresponden a pequeñas y medianas empresas, y el 0,5 % a grandes empresas.

Este informe establece en 29,7 % la tasa de supervivencia para los nuevos emprendimientos, que implica la desaparición del 70 % de estos en los primeros cinco años de desarrollo; donde un aspecto central de su afectación corresponde a la gestión de la información contable, base fundamental para evaluar su desempeño y aportar en el proceso de toma de decisiones organizacionales (Confecámaras, 2016).

Adicionalmente, la permanencia y desarrollo empresarial depende de la capacidad empresarial para enfrentar la creciente competitividad en el contexto local e internacional, producto de la globalización mercantil y financiera, para lo cual, las políticas públicas han aportado desde varios campos al desarrollo sostenible y competitivo del país y de sus organizaciones en el actual contexto globalizado en que se desempeñan. Este apoyo al desarrollo mercantil de Colombia con el mundo se evidencia en 15 acuerdos internacionales que el país ha firmado, de acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019).

También, desde las políticas públicas se resalta el efecto generado a partir de la Ley 1314 de 2009, en la cual se establece el acogimiento de los marcos conceptuales en materia contable, a partir de las normas internacionales de información financiera (NIIF) o *International Financial Reporting Standards* (IFRS), propuestas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad o *International Accounting Standards Board* (IASB); dejando atrás el anterior marco normativo contable de aplicación local establecido en el Decreto 2649 de 1993. Este cambio se materializó a partir del año 2014, con el proceso de armonización y adopción de las NIIF para todo tipo de organizaciones, grandes, medianas, pequeñas y microempresas, estableciendo tres grupos para la adopción de los estándares internacionales de contabilidad.

En el actual escenario de desarrollo nacional, la educación superior se constituye en uno de los pilares fundamentales a través del cual se orientan esfuerzos para lograr un país más equitativo y sin pobreza extrema, que asume el reto de constituirse como el país más educado de América Latina para el año 2025, tal como lo propuso el Consejo Nacional de Política Económica y Social, desde el 2008, mediante el documento Conpes 3527, en el cual se resaltan dos planes de acción relacionados con la educación para desarrollar la Política Nacional de Competitividad: El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Plan de Educación y Competencias Laborales.

Así mismo, el gobierno preocupado por cerrar las brechas de inequidad y fomentar el desarrollo a través de una educación competitiva y de calidad, delega esta responsabilidad al Ministerio de Educación Nacional (MEN), que como ministerio de la República de Colombia es el responsable de orientar la política pública en materia de educación. Esta institución ha sido el resultado de varias modificaciones, antes de 1880 esta responsabilidad recaía en la Secretaría del Exterior, que mediante Ley 10 de 1880 se denominó Secretaría de Instrucción Pública. En 1923 cambia a Ministerio de Instrucción y Salubridad Públicas y en 1928, mediante Ley 56 de 1927, pasa a denominarse Ministerio de Educación Nacional, como le conocemos hoy (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Para verificar y asegurar las condiciones de calidad en los programas académicos de educación superior en Colombia, el Ministerio de Educación Nacional se ampara en lo establecido en la Ley 1188 de 2008 y el Decreto 1295 de 2010, consolidados en el Decreto Único Reglamentario 1075 de 2015 para el sector educación. Estas condiciones de calidad, traducidas en estándares, señalan los criterios y niveles específicos de calidad con los que se hace referencia a las características académicas, los recursos físicos y humanos disponibles, y la pertinencia social y profesional del programa que se ofrece; al cumplirse estas condiciones el Ministerio de Educación Nacional otorga el denominado registro calificado como reconocimiento a los programas que dan cumplimiento a las condiciones de calidad que se expide por término de siete años, momento en el cual debe renovarse.

Estas condiciones deben ser cumplidas por los programas profesionales de contaduría pública del país para su oferta a la comunidad; así se señala en el Título III del Decreto 1075 de 2015 respecto de la prestación del servicio educativo y específicamente en su Capítulo II, donde establecen las condiciones para otorgamiento del registro calificado, oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, referente a la denominación del programa, justificación, contenidos curriculares, organización de las actividades académicas, investigación, relación con el sector externo, personal docente, medios educativos e infraestructura física; condiciones del programa que se complementan con aspectos propios de la institución que propone su oferta, respecto a mecanismos de selección y evaluación de docentes y estudiantes, estructura académica y administrativa, autoevaluación, egresados, bienestar universitario y recursos financieros suficientes.

De acuerdo con la actual política pública, el plan de estudios de los programas de contaduría pública están propuestos por créditos académicos; el MEN señala el crédito académico como la unidad de medida de la actividad académica del estudiante para el logro de las competencias profesionales establecidas para cada programa, donde un crédito académico equivale a 48 horas de estudio, de las cuales por cada hora de estudio con acompañamiento del docente implica dos horas de estudio independiente por parte de los estudiantes. El sistema de créditos académicos posibilita el mejoramiento de las condiciones personales, institucionales, sociales y económicas para los futuros profesionales y la formación en varios escenarios institucionales, en el orden nacional e internacional (MEN, 2019).

Bajo las afectaciones expuestas, se constituye el actual momento de cambio estructural para la profesión contable en Colombia, los profesionales que la ejercen y, por supuesto, el sistema educativo responsable de la formación profesional pertinente, para enfrentar el actual contexto de desarrollo mercantil de orden mundial y las tendencias

de la profesión. Factores y escenario que invitan al sector educativo del país a reflexionar sobre las competencias que están desarrollando actualmente en la formación de los profesionales de la contaduría pública, verificar si responden a las actuales exigencias de la comunidad, del sector empresarial y las dinámicas de desarrollo mercantil de orden mundial y sus tendencias; aspectos que llevan a cuestionarse sobre ¿cuáles son las tendencias que deben considerarse en la propuesta de programas profesionales de contaduría pública en Colombia?

## CONTENIDO

En la historia de la humanidad se ha requerido del conocimiento contable desde tiempos remotos, tal como lo señala Túa-Pereda (2015), por lo que se considera que la evolución del pensamiento contable ha estado estrechamente ligada a procesos sociales, de manera sensible por las relaciones económicas, que a su vez reconfiguran la vida política y cultural.

Así mismo, Montesinos (1997) propone cuatro períodos para el proceso de evolución del conocimiento contable: empírico, génesis, expansión y consolidación; y finalmente el período científico. El período empírico va hasta el año 1202, caracterizado por el desarrollo de métodos contables rudimentarios. El período de génesis caracterizado por el crecimiento del comercio, el origen de las sociedades comerciales y la aparición del capitalismo, avanza el conocimiento contable desde la aparición de la partida simple hasta la partida doble, entre los años 1202 y 1494; se desarrolla el primer compendio contable conformado por 36 capítulos, en el que se sintetiza la partida doble, por parte de Luca Pacioli en su obra “La Summa Aritmética, Geometría, Proportioni et Proportionalita”, realizada con antecedentes del método veneciano en teneduría de libros. El tercer período de expansión y consolidación de la Partida Doble se desarrolla entre 1494 y 1840, con el perfeccionamiento y profundización de la partida doble por autores como Angelo Pietra, Giovanni Moschetti, Ludovico Fiori, Giovanni Doménico Peri, Valentín Mennher y Simón Stevin, entre otros; dando origen a la primera doctrina contable “El Contismo”. El período científico, a partir de 1840 hasta nuestros días, se caracterizará por considerarla como una conciencia social, lo que tangencializa unos propósitos y una dirección clara, de igual forma unos desarrollos investigativos desde la academia, dejando evidente dos grandes tradiciones: 1) una continental europea y, 2) una anglosajona. Este proceso hará, también, que en las última seis décadas se configuren organismos multilaterales y se gesten desarrollos epistemológicos, que implican aspectos referidos a la ética aplicada, los fenómenos sociales ambientales, la gobernanza corporativa y la sostenibilidad (Montesinos, 1997).

De acuerdo con Rueda (2010), citado por De La Hoz (2013), Delgado y Bohórquez (2011) y Rico *et al.* (2015), la concepción de contabilidad, como objeto de estudio de la contaduría pública, en el actual período científico ha evolucionado permanentemente hasta el establecimiento de los marcos conceptuales de aceptación mundial, estándares emitidos por el International Accounting Standards Board (IASB) para el reconocimiento y medición en contabilidad y el aseguramiento de la información contable; evolución producida como respuesta a los procesos de internacionalización de la economía, donde el desarrollo mercantil trasciende fronteras en el actual contexto competitivo y globalizado en el que se desarrollan las organizaciones, para las cuales el conocimiento contable financiero aporta en su gestión, a su crecimiento y permanencia, pero también estos procesos de internacionalización contable deben contribuir a la reducción de la pobreza y a disminuir la desigualdad social; así, el conocimiento contable se constituye en el activo principal que conduce al contador a asumir nuevos retos desde su rol profesional para el desarrollo social y económico como garante de la fe pública.

Bajo la concepción de la contabilidad y su carácter eminentemente social, donde su desarrollo responde a demandas de la vida cotidiana en que avanzan los negocios y por tanto las organizaciones, en ambientes globalizados que requieren nuevas dinámicas para enfrentar el entorno altamente competitivo; que además implican los avances de las organizaciones en relacionamiento ambiental, científico, tecnológico y del ámbito más amplio de desarrollo de los negocios y las organizaciones, en consideración de los diferentes niveles de desarrollo económico y social que surgen desde las realidades regionales (Ortiz, 2010).

Por su parte, la actual arquitectura financiera internacional ratificada por el G-20 desde el 2010, consagra la importancia de un único grupo de estándares globales de alta calidad en materia contable, por lo cual se adoptan las normas emitidas por el IASB con el compilado de estándares IFRS; y los postulados de la International Federation of Accountants (IFAC) (Castillo *et al.*, 2014)

El IASB (2019), como organismo técnico responsable de la emisión de las normas contables globales, conocidas como International Financial Reporting Standards (IFRS) o Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), comprenden el conjunto de postulados NIIF y sus interpretaciones IFRIC-CINIIF, aprobadas por la IASB y las NIC y sus interpretaciones CINIC, y las NIIF para Pymes.

También, Castillo, Córdoba y Villareal (2014) señalan que, para el proceso relacionado con el desarrollo de la educación contable, deben considerarse los postulados propuestos por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) para la educación de

contadores internacionales profesionales, y establecen con preocupación el poco avance en esta materia por parte del sistema educativo.

Sobre este nuevo marco conceptual, los contadores públicos deben desarrollar su gestión y, por lo tanto, se constituye en nuevo referente del sistema educativo para la reestructuración de los contenidos académicos de programas profesionales en contaduría pública del país, que para responder a las dinámicas de desarrollo económico, social y cultural, y la interacción de la contabilidad desde el ejercicio de la Contaduría Pública, se contextualiza bajo la noción de formación integral, que desde los postulados de la teoría de la contabilidad y el control, Sunder (1997) la consideran como un imperativo moral. Esta noción hace delegar a la Contaduría Pública la responsabilidad de valorar y estructurar la pertinencia de los acuerdos que constituyen las organizaciones y las diferentes partes interesadas, en los distintos contextos de desarrollo que enfrentan, desde el conocimiento contable.

## METODOLOGÍA

La investigación realizada es inductiva, no experimental, descriptiva, de corte cualitativo, orientada a establecer las tendencias para el sistema educativo y programas profesionales de contaduría pública en Colombia, a partir de la identificación de las condiciones del contexto de desarrollo mercantil, globalizado y de elevado nivel de desarrollo tecnológico. La investigación abarcó el análisis de los programas de contaduría pública vigentes en el país a partir de la información suministrada por el Sistema Nacional de Instituciones de Educación Superior (SNIES) y la Junta Central de Contadores de Colombia, que se complementa con investigación primaria al tejido empresarial, desarrollado en tres fases:

**Fase 1:** Análisis de programas de contaduría pública activos en el país, a partir de la información secundaria suministrada por SNIES, como organismo responsable de la información relacionada con las instituciones y programas académicos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, que fue complementada con información de las instituciones que cuentan con programas de contaduría pública activos en el país, a través de sus páginas web.

**Fase 2:** Análisis de la información secundaria de la Unidad Administrativa especial Junta Central de Contadores, como organismo rector de la contaduría pública en Colombia y tribunal disciplinario, que garantiza el ejercicio profesional; responsable del registro, inspección y vigilancia de los Contadores Públicos y de las entidades dedicadas a este campo del conocimiento.

**Fase 3:** Muestra no probabilística a 61 empresarios del país con el propósito de identificar las necesidades del tejido empresarial, a través de encuesta virtual con diez preguntas orientadas a establecer la función del contador público en la gestión de las organizaciones en el actual contexto de desarrollo mercantil, realizada a finales del 2016.

## DISCUSIÓN

### LA EDUCACIÓN SUPERIOR CONTABLE EN COLOMBIA

Del análisis realizado a los programas de contaduría pública del país, a mediados del 2018, como se aprecia en la Tabla 1, existen 242 programas activos y con registro calificado vigente, de los cuales 180 programas equivalentes al 74 % son propuestos por instituciones privadas y 62 programas equivalentes al 26 % por instituciones públicas.

**TABLA 1.** *Programas de contaduría pública en Colombia, 2018*

Metodología	Programas		Sector público		Sector privado	
Presencial	215	89 %	57	92 %	158	88 %
Distancia Tradicional	9	4 %	3	5 %	6	3 %
Virtual	18	7 %	2	3 %	16	9 %
Total	242	100 %	62	100 %	180	100 %

Fuente: elaboración propia.

De los 242 programas profesionales de contaduría pública del país, el 89 % se desarrollan en metodología presencial con 215 programas, el 4 % en modalidad a distancia tradicional con nueve programas y el 7 % en modalidad virtual con 18 programas.

En el 2000, se crea el primer programa de contaduría pública en modalidad a distancia tradicional, que a 2018 cuenta con nueve programas activos en esta modalidad.

En el 2002, aparece el primer programa de contaduría pública en metodología virtual y entre los años 2014 y 2018 se presenta el período de mayor desarrollo para este tipo de programas, llegando a 18 programas a agosto del 2018, donde se establece que la dinámica de desarrollo, para los nuevos programas de contaduría pública del país, se orienta en metodología virtual, en contraste con un nuevo programa en metodología presencial creado por la Universidad de los Andes, denominado Contaduría Internacional, con 147 créditos académicos.

Mientras el programa de contaduría pública más antiguo y vigente en Colombia data de 1965, de la Universidad Nacional de Colombia en modalidad presencial, actualmente propone su plan de estudios con 167 créditos académicos; el programa de Contaduría Pública más reciente corresponde al de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, creado en agosto de 2018, en metodología virtual con 148 créditos académicos.



La creación de programas de contaduría pública en metodología virtual, entre los años 2008 y 2018, se incrementó en 800 %, al pasar de dos programas en 2002 a 18 programas en agosto de 2018, evidenciando la tendencia en la creación de nuevos programas de contaduría pública en metodología virtual.

En lo disciplinar, se evidenció que los últimos programas que renovaron u obtuvieron recientemente su registro calificado ante el MEN están propuestos de acuerdo con los IFRS; sin embargo, el resto de programas, que corresponde a la mayoría, siguen desarrollándose con base en los anteriores principios de contabilidad locales establecidos por el Decreto 2649 de 1993, desde los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, y para subsanar la falta de actualización disciplinar, las instituciones educativas proponen a sus estudiantes la actualización en IFRS mediante la oferta de cursos complementarios o diplomados.

Los 242 programas profesionales de contaduría pública del país se proponen para una duración entre tres a cinco años y entre 130 y 177 créditos académicos. Se apreció flexibilidad en los planes de estudio a partir de una amplia oferta de cursos optativos o electivos disciplinares.

La mayoría de los programas de contaduría pública proponen el costo de matrícula por semestre y no por créditos académicos, se notó bajo nivel de cursos para el desarrollo de competencias en investigación. Se apreció en los planes de estudio de los programas de contaduría pública, que han renovado u obtenido recientemente su registro calificado, su enfoque hacia la formación integral y valores éticos.

## LA FE PÚBLICA Y EL DESEMPEÑO ÉTICO EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE LA CONTADURÍA PÚBLICA

Los resultados de la investigación realizada, a partir de la información disponible por la Junta Central de Contadores, del 2012 al 2016, sobre las sanciones, amonestaciones y cancelaciones realizadas al desempeño profesional de los contadores públicos en Colombia, se presentan en la Tabla 2.

**TABLA 2.** Sanciones establecidas por la Junta Central de Contadores

	2012	2013	2014	2015	2016
Suspensión	25	56	79	122	133
Amonestación	0	7	4	7	13
Cancelación	2	1	4	1	6
Total	27	64	87	130	152
Incremento		137 %	36 %	49 %	17 %

Fuente: elaboración propia.

En el 2016 se contaba con 230.246 contadores públicos registrados y con tarjeta profesional vigente, frente a 180.194 contadores públicos en el año 2012, que implica incremento del 28 %.

En el 2012 se impusieron 27 sanciones a contadores públicos, frente a 152 sanciones en el 2016, que implica incremento del 463 % en sanciones impuestas a contadores públicos en los últimos cinco años.

Las principales causas en la aplicación de sanciones, para los casos de suspensión, amonestación y cancelación de las tarjetas profesionales fueron: falta de competencias profesionales, falta de idoneidad de revisores fiscales, faltas contra la ética por la manipulación de la información para lograr beneficios tributarios para las empresas o para dolo personal y faltas reiteradas de incompetencia profesional.

## NECESIDADES DEL SECTOR EMPRESARIAL FRENTE A LA CONTABILIDAD Y SUS PROFESIONALES

De la investigación realizada a empresarios del país, respecto del aporte del contador público para la solución de sus necesidades, en el actual entorno competitivo y globalizado en que se desempeñan sus organizaciones, resaltaron los aspectos presentados en la Tabla 3.

**TABLA 3.** *Necesidades del sector empresarial colombiano*

Avanzar en el desarrollo de competencias profesionales establecidas desde los marcos conceptuales de información financiera de aplicación mundial, con la actualización en las *International Financial Reporting Standard* (IFRS).

Dominar el segundo idioma para la actuación profesional competente en el actual entorno globalizado, como imperativo para el eficiente desempeño del contador público en el actual contexto de desarrollo empresarial.

Desarrollar habilidades de comunicación para la asertiva participación y aporte del profesional de la contaduría pública, en el proceso de toma de decisiones como aporte a la eficiente gestión de las organizaciones.

Transcender el desempeño operativo que ha venido desempeñando el contador público en las organizaciones, que ha estado limitado a la obtención de información financiera y al cumplimiento de las obligaciones legalmente establecidas asociadas al desarrollo mercantil, pago de impuestos; y se trascienda al aporte activo del profesional de la contaduría pública en los procesos estratégicos y de toma de decisiones organizacionales.

Avanzar en la formación integral para que el profesional de la contaduría pública pueda aportar significativamente al proceso de gestión de las organizaciones y participar activamente en el direccionamiento y aporte al proceso de toma de decisiones en el actual contexto globalizado en el que se desempeñan las organizaciones.

Aportar al desarrollo del sector empresarial de manera ética, transparente y socialmente responsable, con capacidad para actuar en multicontextos: sociales, culturales y organizacionales.

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Claramente la contaduría pública en Colombia ha experimentado grandes cambios especialmente en los últimos años, que han sido regulados a partir de las recientes políticas públicas del país, orientadas al fortalecimiento del tejido empresarial y su desempeño, donde la información contable confiable es fundamental para soportar la evaluación del desempeño organizacional y el proceso de toma de decisiones, que demanda el desarrollo del relacionamiento mercantil en el contexto de globalidad.

El país, desde el 2009, inició su camino hacia la comprensión por parte del sector empresarial de la necesidad de armonizar el lenguaje contable local al del contexto internacional, como generador de confianza para el relacionamiento y desarrollo mercantil en ambiente de globalidad. Este proceso se materializa a partir del 2014, cuando se aplica en el reconocimiento y medición de los hechos mercantiles derivados de la gestión de las organizaciones los IFRS, que conduce a la obtención de estados financieros bajo estándares internacionales.

Por su parte, el sector educativo del país ha sido testigo de los cambios estructurales derivados del desarrollo mercantil en los contextos globalizados, de la búsqueda de mayores niveles de competitividad por parte de las organizaciones, y de los esfuerzos del Estado por apoyar al tejido empresarial en la transición hacia la apertura y posicionamiento internacional; que deriva en el acogimiento de los IFRS para el reconocimiento, medición y valoración de las afectaciones económicas y la obtención de estados financieros bajo estándares internacionales. Sin embargo, la respuesta del sector educativo del país respecto a la educación contable en nivel profesional ha sido lenta y demanda la urgente actualización curricular de fondo, para la mayoría de programas de contaduría pública en Colombia, donde se pase de planes de estudios propuestos desde los principios contables de aplicación local para nuestro país, tal como se realizó desde 1993, al acogimiento por parte de todos los programas de contaduría pública del país, de los marcos internacionales de información financiera

y al desarrollo de competencias para la formación integral de contadores públicos internacionales, competentes para gestionar la información financiera de las organizaciones en el actual contexto globalizado, con el desarrollo de competencias que la internacionalización demanda, para que asuman la obligación de aportar al proceso de toma de decisiones en las organizaciones que impactan, como lo establece la IFAC.

En los últimos años se aprecia la preferencia de la comunidad por los programas de contaduría pública en metodología virtual como lo demuestra el crecimiento del 800 % para este tipo de programas, que le implicó al sector educativo público 56 años, para armonizarse a estas necesidades y considerar que además de la educación presencial es posible la educación profesional en contaduría pública en metodología virtual, que aporta al mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes en términos de economía, por el ahorro en costos de desplazamiento, el mejoramiento de su calidad de vida al optimizar el tiempo y la flexibilidad por su acceso permanente desde cualquier espacio o lugar, en todo momento. Así mismo, al sector educativo público del país le significó un retraso de 16 años respecto al sector privado, para proponer su primer programa profesional en contaduría pública en metodología virtual.

Aspectos anteriores evidenciados en la tendencia hacia el desarrollo de nuevos programas de contaduría pública en metodología virtual, con la creación de 16 programas entre los años 2014 y 2018, evidenciando un crecimiento del 800 %, dejando rezagada la propuesta de este tipo de programas en modalidad a distancia tradicional y en metodología presencial.

Respecto de los planes de estudio, se aprecia la conformación de planes de estudios que, además de las competencias propias del campo del conocimiento contable, trasciendan a la formación integral para que el futuro profesional responda pertinentemente a las necesidades propias del actual contexto globalizado, donde los planes de estudio tienden a concentrarse en el desarrollo de competencias propias disciplinares en contabilidad financiera, contabilidad de gestión, costos, auditoría, presupuestos, finanzas, aplicación de la legislación laboral, comercial y fiscal, matemáticas financieras, la responsabilidad social, la ética en su función de garante de la confianza pública y el aporte al cuidado del medio ambiente. El enfoque internacional permea cada uno de estos campos del conocimiento, que hace trascender la formación del contador público local a la formación integral del contador público internacional; para lo cual también requiere el desarrollo de competencias en matemáticas, administración, economía, estadística, investigación, competencias comunicativas y digitales, segundo y tercer idioma.

Así mismo, la tendencia en la conformación de planes de estudio, que aporten a la formación profesional integral del contador público internacional, se aprecia en la

concreción de los tiempos y contenidos de las propuestas curriculares hacia los 140 créditos académicos.

Como aspecto fundamental, se resalta la responsabilidad que deben asumir las instituciones de educación superior en contaduría pública frente a los retos que la profesión y las dinámicas de desarrollo mercantil globalizado demandan, como la responsabilidad frente a las organizaciones, la sociedad en general, el gobierno y el medio ambiente, con procesos académicos de formación profesional, que cimenten en el futuro profesional de la contaduría pública la responsabilidad social, que deben asumir como garantes de la confianza pública, para superar los actuales índices resultado de la falta de actuación competente y ética desde su profesión y que se puedan traducir en resultados a mediano y largo plazo con la reducción de las sanciones, amonestaciones y cancelaciones de las tarjetas profesionales expuestas desde la Junta Central de Contadores, que pueda materializarse en el aporte al desarrollo de las organizaciones y, por lo tanto, al desarrollo económico y social del país.

En consideración a las anteriores reflexiones, se resalta el llamado de atención al sector educativo del país por parte de la comunidad nacional, que muestra preferencia por los programas de contaduría pública propuestos en metodología virtual, en los cuales los estudiantes pasan a ser el protagonista de su propio aprendizaje, de manera autónoma y no como un receptor de conocimientos pasivo; apalancados en la aplicación procesos pedagógicos, didácticos innovadores y mediados por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC, como canales para el desarrollo de las competencias disciplinares, competencias y valores para el ejercicio actualizado y pertinente de los futuros profesionales; metodología que permite el acceso a la educación de la población colombiana, hasta aquellas que se encuentran en las regiones más apartadas de la geografía nacional, donde la educación tradicional en metodología presencial no existe.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Castillo-Muñoz, C., Córdoba-Martínez, J. y Villarreal, J. (2014). Estándares internacionales de educación (IES) en contabilidad y aseguramiento: nuevos retos de la profesión contable. *Tendencias*, 15(2), 118-135. <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.141502.45>

Confecámaras. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_Análisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Análisis_Economico_N_11.pdf)

De la Hoz, A. M. F. (2013). Análisis del proceso de convergencia a Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera desde los factores intrínsecos al sistema contable en Colombia. *Cuadernos de contabilidad*, 14(36), 971-1007.

Decreto 1075 de 2015. Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector educación. Bogotá, D.C., Ministerio de Educación Nacional.

Decreto 1295 de 2010. Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior. Bogotá, D.C., Ministerio de Educación Nacional.

Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Bogotá, D.C., Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Delgado, G. R. y Bohórquez, M. V. U. (2011). Aportes de la información contable a una responsabilidad empresarial acorde con las necesidades de la sociedad. Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 241-260.

Fuertes, M. y Cúvelo, J. (2019). Contexto de desarrollo de la educación superior contable en Colombia. En M. Fuertes (Ed.), *Oportunidades necesidades y tendencia de la educación contable en Colombia* (pp. 22-47). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.

Fundación IFRS. (2019). *Estándares IFRS*. <https://www.ifrs.org/>

Gómez, L. (2013). *Educación contable en Colombia*. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1955>

Ley 1188 de 2008. Por la cual se reglamenta el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C., Congreso de la República de Colombia.

Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las autoridades responsables de vigilar su cumplimiento. Bogotá, D.C., Congreso de la República de Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2001, noviembre). Sistema de créditos académicos. *Al tablero*, 10. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87727.html>

Ministerio de Educación Nacional. (s. f.). *Creación* [Información institucional]. <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-85243.html>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Acuerdos vigentes. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/ministro>.

Montesinos, J. (1997). Evolución de la contabilidad a lo largo de la Vida. *Revista Técnica Contable*.

Ortiz, J. (2010). La complejidad y la teoría contable. *Criterio libre*, 8(13), 231-250. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2010v8n13.1255>

Rico, C. P., Rojas, V. M., García, C. F., Riquelme, M. A. y Rojas, P. M. (2015, enero-junio). Comunidad Andina de Naciones (CAN), Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador: proceso de convergencia y adopción de las NIIF. *Revista Economía y Política*, 21(21), 65-74. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/REP/article/view/609>

Rueda-Delgado, G. (2010). El papel de la contabilidad ante la actual realidad económica, social y política del país. Más allá de la convergencia de prácticas mundiales. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(28). <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cua-cont/article/view/3202>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). (2018). *Módulo: Búsqueda de programas de instituciones de educación superior*. <https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa>

Sunder, S. (1999). *Theory of Accounting and Control: Exercises and Problems*. <http://spinup-000d1a-wp-offload-media.s3.amazonaws.com/faculty/wp-content/uploads/sites/53/2019/06/accounting-and-control-exercises.pdf>

Túa-Pereda, J. (2015). Evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (13), 9-74.

Universidad de los Andes. (2019). Registros calificados. <https://planeacion.unian-des.edu.co/aseguramiento-de-la-calidad/registro-calificado>

## CAPÍTULO 8

# CARACTERIZACIÓN DE LA IMAGEN COMERCIAL DE LOS EMPRESARIOS UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE TUNJA

*Characterization of the commercial image of the entrepreneurs located in Tunja historical center*

Hugoberto Sánchez Sánchez<sup>18</sup>

Juan Carlos Pérez Tovar<sup>19</sup>

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivos caracterizar la actividad comercial de los empresarios ubicados en el centro histórico de Tunja, en especial la imagen comercial y su importancia como sector económico de la ciudad; para el efecto se realizó una investigación descriptiva en la que participaron 1.232 empresarios, que representan el 100 % de la población; se tomó información a través de la aplicación de una encuesta y observación estructurada por parte de los investigadores.

Los resultados permiten observar cómo el sector es altamente heterogéneo en cuanto a las actividades realizadas, el tamaño de las mismas, las prácticas orientadas a definir y promover la imagen comercial que les permita fortalecer la comunicación visual con el consumidor. Se destaca la concentración empresarial en la carrera once y doce, entre las calles dieciocho y veintiuno, donde prima como actividad económica la venta de ropa y calzado.

El sector empresarial del centro histórico se caracteriza por su tradicionalidad y en algunos casos por su deterioro como actividad económica, aspectos que desde la tradición histórica de la ciudad no aportan un factor diferencial como atractivo turístico, que dé cuenta de su aporte a la conservación del patrimonio o a ser parte especial

**18** Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, magíster en Dirección Estratégica. Docente UPTC, Hugoberto.sanchez@unad.edu.co- UNAD, <https://orcid.org/0000-0002-2439-4476>

**19** Administrador de Empresas, especialista en Alta Gerencia en Mercadotecnia, magíster en Administración de Las Organizaciones, docente UNAD Tunja, email: juanc.perez@unad.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-6719-7069>

por su ubicación, que lo diferencia del resto del tejido empresarial de la ciudad. De otra parte, es un sector con problemas de informalidad, atomizado y sin control, cuyo objetivo se limita a realizar de manera elemental la actividad de compra y venta.

La investigación permitió concluir que el sector empresarial, ubicado en el centro histórico de Tunja, es heterogéneo, tradicional, poco atractivo, altamente informal y sin identidad asociada a la tradición histórica.



**Palabras clave:** identidad; cambio; comunicación; informalidad; marketing; atraktividad.

## ABSTRACT

The objective of this research was to characterize the commercial activity of the entrepreneurs located in the historic center of Tunja, especially the commercial image and its importance as an economic sector of the city; for this purpose, a descriptive investigation was carried out in which 1232 entrepreneurs participated, representing 100 % of the population. Information was taken through the application of a survey and structured observation by the researchers.

The results allow us to observe how the sector is highly heterogeneous in terms of the activities carried out, their size, practices aimed at defining and promoting the commercial image that allows to strengthen visual communication with the consumer. It is remarkable the concentration of business on “carreras” eleventh and twelfth, between eighteenth and twenty-first streets, where the sale of clothing and footwear is the main economic activity.

The business sector of the historic center is characterized by its traditionality and in some cases by its deterioration as an economic asset, aspect that from the historical tradition of the city does not provide a differential factor as a tourist attraction that accounts for its contribution to the conservation of heritage or to be a special spot because of its location, which differentiates it from the rest of the city’s business tissue. On the other hand, it is a sector with problems of informality, atomized and

without control, whose objective is limited to carry out in an elementary way buying and selling activities.

The investigation allowed to conclude that the business sector located in the historic center of Tunja is heterogeneous, traditional, unattractive, highly informal and without identity associated with the historical tradition



**Keywords:** identity; change; communication; informality; marketing; attractiveness.

## INTRODUCCIÓN

La investigación realizada partió de la inquietud de caracterizar de manera objetiva la imagen comercial de los empresarios ubicados en el centro histórico de Tunja, desde la acción empresarial orientada a generar estrategias de comunicación visual con el cliente, como elemento básico de gestión encaminada a lograr reconocimiento del consumidor. De otra parte ante, la carencia de información real sobre la actividad empresarial del sector, se levantó un censo con registro a través de encuestas, observación directa y registro fotográfico de todas y cada una de las actividades como fuente de información confiable para establecer la realidad empresarial del sector; de esta manera, las autoridades municipales y gremiales cuentan con un documento actualizado como fuente para tomar decisiones en función de los intereses y políticas que surgen del plan bicentenario, del cual el sector comercial forma parte integral.

Se asumió como problema de investigación, el reconocer cómo el sector empresarial no cuenta con una imagen comercial desde la gestión de marketing, que permita ser reconcomido como sector comercial asociado al centro histórico de la ciudad, dado que no cuenta con un factor diferenciador en materia comunicacional que lo diferencie de los restantes sectores comerciales de la ciudad.

Como referentes de trabajo se tuvieron en cuenta experiencias de reconstrucción de centros históricos como es el caso de Santa Marta en Colombia, para el caso se acudió al documento titulado “Revitalización del centro histórico de Santa Marta estra-

tegas actuales y sustentabilidad”, elaborado por la arquitecta Lizeth López barrera. A nivel internacional, se tomó como referente un estudio titulado: “Los centros históricos latinoamericanos”: estrategias de intervención, renovación y gestión. Periodo: 1980-2010, Arq. Alejandra González Biffis, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Nacional de La Plata (FAU, UNLP), Centro de Investigaciones Urbanas y Territoriales, FAU- UNLP.

Se consultaron autores como Alfonso Sanz, quien escribe un artículo denominado “Elogio y censura de la peatonalización de los centros históricos”, donde hace un amplio análisis de la conceptualización del tema de peatonalización, los objetivos, las formas y las consecuencias, y de manera especial el impacto que causa en el tejido empresarial del sector. Meritxell Simó López, Antònia Casellas y Pau Avellaneda escriben un artículo denominado: “Comercio minorista y peatonalización: evolución y adaptación en la ciudad costera de Malgrat de Mar (Barcelona)”, en el cual hacen un importante análisis del impacto de la peatonalización en los comercios objeto de la misma, al igual que la tendencia de desplazamiento del sector comercial hacia zonas periféricas de desarrollo de las ciudades con centros históricos, que buscan preservarse haciendo énfasis en temas culturales, históricos, de conservación patrimonial, pero no hacia un enfoque netamente empresarial que favorezca la presencia de las empresas en el sector.

Igualmente, se da una mirada histórica de la evolución del centro histórico de la ciudad revisando el libro de los cien años de la Cámara de Comercio de Tunja, escrito por el maestro Juan Medina, en donde se cuenta de manera contundente la evolución, desde la colonia hasta nuestros días, de la transformación cultural y económica del centro de la capital boyacense.

En cuanto hace referencia al tema de identificación comercial, se consultó el libro de Comunicación Comercial de Ronald Santos, quien en el contexto de la comunicación corporativa aporta bases conceptuales para el análisis del sector investigado. De igual manera se consultó al autor Paul Capriotti, quien relaciona las tendencias sobre imagen corporativa de las organizaciones; en este sentido las ubica desde la concepción de Emisor, como decisión de la empresa de decidir cómo quiere ser percibida, y desde la concepción de Receptor entendida como ese esquema mental que el público se forma en la relación con la organización. Para el autor mencionado la imagen corporativa es: “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (Capriotti, P., 1999, p. 62).

El objetivo general de la investigación consistió en: caracterizar la actividad comercial de los empresarios ubicados en el centro histórico de Tunja, en especial la imagen

comercial y su importancia como sector económico de la ciudad. Como objetivos específicos: identificar la actividad comercial de cada una de las unidades productivas del sector, establecer la calidad de la imagen comercial, identificar la imagen de cada una de las empresas frente al consumidor, establecer zonas de concentración empresarial, identificar el estado de formalidad de las empresas frente a las disposiciones legales y analizar si el sector empresarial tiene alguna particularidad que lo identifique como perteneciente al centro histórico de la ciudad.

## METODOLOGÍA

Se utilizó la investigación descriptiva, dada la necesidad de caracterizar las prácticas relacionadas con la imagen comercial y el estado general de las empresas ubicadas en el sector, al igual que el tamaño y el desarrollo de cada una de las actividades en el sector.

La investigación utilizó el enfoque mixto, toda vez que se involucra el estudio de variables cualitativas y cuantitativas que permitieron realizar la caracterización del sector. Se utilizó como instrumento, un esquema de observación estructurada mediante la cual el personal de campo registró los hechos objeto de estudio. En cuanto hace referencia a la población, se tomó el 100 % de las empresas ubicadas en el centro histórico de la ciudad, de tal manera que en términos estadísticos se aplicó un censo.

Para el efecto, se tomó como población al 100 % de las unidades productivas del sector que tuvieran un carácter comercial, para el levantamiento de la información se usó como método de trabajo el recorrer a pie cada carrera y cada calle hacia el occidente hasta la respectiva esquina, de tal manera que se evitara duplicar el registro de información por parte de los encuestadores; se realizó, además, registro fotográfico de cada una de las empresas a fin de contar con un archivo real de la imagen comercial y como fuente de auditoría y verificación del trabajo de campo.

Como instrumentos de investigación se utilizaron las encuestas estructuradas y la observación por parte de los encuestadores, quienes suministraron la información para realizar las tablas de frecuencia y los análisis que forman parte integral de la presente investigación.

## RESULTADOS

La dinámica propia de las ciudades coloniales en las que su desarrollo habitacional, histórico, cultural, turístico y comercial parte del centro a la periferia, como resultado de los cambios del contexto entre otros la presión demográfica y la influencia de nuevos modelos de distribución del espacio público, motivan a que las autoridades y la propia ciudadanía tomen decisiones de ordenamiento territorial en función de

objetivos que pueden estar destinados a facilitar la vida de los peatones, a incentivar el turismo, a crear espacios comerciales con cierta identidad, a preservar el patrimonio como elemento que identifique la población, a motivar el desarrollo urbano a hacia la periferia o a generar un cambio en las costumbres de sus habitantes.

Desde su fundación en 1439 Tunja es erigida como una ciudad clave en el Nuevo Reino de Granada, basa su comercio alrededor de la producción de trigo, que permite el desarrollo de la ciudad en la Colonia; conllevando la construcción de grandes viviendas estilo sevillano, andalusí y mudéjar. En los primeros 70 años de fundación se nota el progreso y desarrollo de la hidalga Ciudad, posterior a esta época, principios de 1500 la ciudad sufre un retroceso, dado que el desarrollo del país se empieza a generar sobre la ribera del río Magdalena y Bogotá toma gran relevancia geopolítica, haciendo que Tunja decrezca en su desarrollo, el trigo empieza a ser sembrado en toda la región del altiplano Cundiboyacense.

El comercio de gran parte de las mercancías comercializadas en la Nueva Granada provenía desde Europa, acciones que se mantuvieron incluso posterior al proceso independentista de 1819, ya que los españoles seguían generando un comercio que permitía que las mercancías traídas de la península, a pesar de los altos precios, se siguieran comercializando en las principales ciudades de la naciente república. Esto contrastaba con los precios que se le daba a las mercancías y los productos locales artesanales y si a esto se le suma las guerras civiles posteriores a la independencia, sucesos que generaron una sombra de incertidumbre y de bajo desarrollo en el territorio. Tunja, una ciudad que poco a poco fue perdiendo su protagonismo histórico, cada vez perdía más visibilidad ya que el centro de la actividad republicana de gobierno y comercio se fortaleció en Santa Fe Bogotá.

Como lo comenta Medina (2017), el primer Centenario de la independencia de nuestra nación permite que Tunja reciba una serie de reconocimientos, a través de la construcción de equipamiento urbano, que va a permitir expandir la ciudad, es así como el mercado, el cual tradicionalmente se desarrollaba en la Plaza Central, se desplaza hacia el costado occidental de la ciudad, generando una expansión en el desarrollo comercial hacia un lado de la ciudad y descentralizando de esta manera el comercio capitalino. Así mismo, Correa (1948) lo refiere en su libro *Historias de Tunja, donde manifiesta que, con el traslado de la plaza de mercado al occidente de la ciudad, en 1923, se genera una dinámica diferente, ya el popular mercado que se hacía en el centro de la ciudad se empieza a desarrollar igualmente, los martes y viernes, en el nuevo sitio destinado para tal fin. Es así como el centro de la ciudad, la calle 19 denominada la calle del comercio entre carreras 10 y 11, toma una nueva dinámica y el comercio empieza especializarse en la ciudad, dando una nueva cara al desarrollo tunjano.*

*Hoy Tunja con casi 200.000 habitantes, es una capital que se encuentra en un proceso de conversión, a partir de la transformación urbana de ciudad colonial a urbe moderna, según lo comenta De Mattos (1998), los procesos de globalización han llevado a que los centros urbanos se potencialicen crezcan y se desarrollen, oportunidad que permite generar un vertiginoso crecimiento urbano y comercial, que requiere de acciones políticas e institucionales para aprovechar las ventajas competitivas con que cuenta la ciudad, permitiendo a sus habitantes alcanzar mejores niveles de vida. Ad portas de la celebración del bicentenario, estamos seguros de que esta “Noble e Hidalga ciudad de Tunja” y “Cuna y taller de la libertad” será protagonista de su propio crecimiento y desarrollo gracias al empuje y al rescate de esos valores que otrora la hicieron merecedora de ser epicentro de la Colonia y la Independencia de nuestra nación.*

Para el caso de Tunja, la intervención del centro histórico ha generado en sus habitantes sentimientos positivos y negativos que es necesario analizar en aras de garantizar la convivencia armónica de sus habitantes y de quienes, en condición de turistas o demandantes de sus servicios, hacen presencia en la ciudad. Una de estas intervenciones es la peatonalización, como acción que tiene múltiples aristas a analizar. Según Sanz Alduán (1998) la peatonalización de los centros históricos tiene como ventajas la disminución del ruido, de la contaminación y la accidentalidad; el reforzamiento de ciertas actividades comerciales y turísticas; la revitalización urbana; y, por supuesto, la búsqueda de condiciones de prioridad para peatones, como condición de sana convivencia. De igual manera, advierte condiciones negativas como el cambio del uso del suelo, el cambio en la tipología de los comercios y el desplazamiento del conflicto vehicular hacia las zonas periféricas. Sin embargo, el autor referenciado manifiesta que “una ciudad sin áreas peatonales representativas parece ahora desesperadamente anticuada” (Sanz, 1998, p. 67).

La peatonalización y la intervención de los centros históricos tiene distintas formas y objetivos, así por ejemplo, se enfoca a generar condiciones espaciales para el acceso y movilidad del turista que quiere conocer la ciudad como atractivo histórico, tanto de su arquitectura, museos, amoblamiento urbano o un centro histórico donde el comercio tiene una tipificación especial, llamativa o particular, que lo caracteriza de manera distinta al resto del comercio de la ciudad, también un centro histórico donde el perfil es el uso del suelo en especial para albergar las instituciones oficiales como centro de poder político y administrativo o un centro que se identifica con una vida nocturna, denominada ciudad-bar (Carrión, 2005).

En todo caso, la intervención en la ciudad va más allá de ampliar el espacio disponible para los peatones; se trata de generar un cambio integral en la vida del centro histórico, no puede permanecer igual la actividad turística, comercial, recreativa, adminis-

trativa o la interacción de la población con la ciudad. Estas acciones están inmersas en el Plan Bicentenario, el cual contempla aspectos normativos, patrimonio cultural, seguridad, turismo, infraestructura y cultura ciudadana López (2018).

---

En efecto, para el tema que ocupa el presente documento, se trata de llamar la atención en hacer frente a la actividad comercial actual, para que se inserte de manera positiva ante los cambios que se están dando el centro histórico de Tunja, como parte de la responsabilidad de sus autoridades y de la propia organización empresarial de mejorar las condiciones de competitividad y desarrollo económico de la ciudad. Como lo manifiesta Costa (2004), es muy importante revisar esos imaginarios que se construyen a través de imágenes, que generan una recordación en las personas frente a un producto o servicio y es así como en Tunja se viene construyendo un cambio frente a la percepción, que se evidencia en la transformación del comercio y cómo se visualizan hoy las empresas que buscan posicionarse en el mercado.

La investigación buscó caracterizar el sector comercial en aspectos como: actividad, forma de identificación, imagen corporativa, disponibilidad de parqueo, tipo de negocio, atractividad del negocio, número de empleados en el punto de venta, tamaño del negocio y situación de formalidad; variables que permiten configurar el perfil real del sector comercial del centro histórico, con el propósito de contar con información objetiva, que permita emprender acciones conjuntas entre los dueños de los negocios, las autoridades municipales y las entidades gremiales que los representan, como FENALCO y la Cámara de Comercio de Tunja, acciones que se inserten en el propósito general del Plan Bicentenario, el cual es contemplado “como una de las más importantes intervenciones urbanas, físico-espaciales y socioculturales, para la ciudad de Tunja en el nuevo milenio, involucrando la revitalización del centro histórico a partir de múltiples componentes; especialmente el patrimonio, el espacio público y la accesibilidad urbana” (Barrios, 2015).

“El patrimonio en sus dimensiones cultural tangible e intangible, natural y mixto– es un sector fundamental para el desarrollo económico, cultural, educativo, social y sanitario de cualquier territorio” (Compte, 2016). Referir a la transformación comercial de un espacio tradicional que se encuentra protegido, por ser patrimonio cultural, requiere de estrategias de imagen y branding que permitan manejar y comunicar de forma adecuada los mensajes y la información sin afectar el paisaje. Tunja vive un proceso de transformación económica, encaminado a fortalecer el centro histórico como un polo de desarrollo local, por tanto, identificar los potenciales comerciales y estratégicos del sector se convierte en herramienta clave para la toma de decisiones desde lo público y lo privado.

Para el trabajo de campo se tomó el 100 % de los establecimientos comerciales ubicados entre las carreras séptima y la carrera trece y entre las calles dieciséis y veinticuatro. Como estrategia para recolectar la información de cada una de las empresas, se tomó como eje cada carrera y cada calle hacia el occidente, de tal manera que se garantizara que todos los negocios quedaran inmersos en la investigación.

Los resultados a nivel descriptivo se muestran a continuación:

**TABLA 1.** Caracterización de la actividad de las empresas ubicadas en el centro histórico de Tunja

Ubicación	Venta de Víveres	Venta de ropa y calzado	Servicios de comidas	Casinos	Bancos	Otros	Venta de artículos para el hogar	Misceláneas	TOTAL
Kra 7	16	1	23	2	0	36	0	0	78
Kra 8	1	7	16	0	0	38	0	0	62
Kra 9	1	19	32	0	2	59	9	9	131
Kra 10	8	90	47	5	9	150	12	11	332
Kra 11	0	71	47	3	8	104	14	41	288
Kra 12	8	42	16	5	1	118	25	2	215
Kra 13	2	16	6	0	2	65	26	9	126
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>246</b>	<b>187</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>570</b>	<b>86</b>	<b>72</b>	<b>1232</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

La concentración de empresas se da en la carrera décima y la carrera once con sus calles hacia el occidente: En el sector prima como actividad la venta de ropa y calzado y venta de comidas. Las empresas clasificadas como otros involucran: hoteles, peluquerías, parqueaderos, papelerías, servicios de eventos, fotocopiadoras, administradoras de inmuebles, arquitectura y diseño, servicios de ingeniería y consultoría, recaudos de dinero y pago de servicios públicos, servicios de internet, agencias de viajes, empresas que venden dotaciones industriales, venta de medicamentos, distribución de juguetería, ferreterías, ventas de productos naturistas, servicios funerarios, venta de artículos religiosos, alquiler de disfraces, fotografía, publicidad, café bar, venta de productos y servicios veterinarios, ópticas, publicidad y diseño, talleres de repuestos, compraventas, floristerías, joyerías, venta de lanas, estéticas, se-shop, distribuidoras de productos de belleza, centro de tatuajes, artesanías, piñaterías, marqueterías, librerías, licorerías, centros de mantenimiento y reparación de computadores, juguetería, cacharrería, servicios jurídicos, confección de prendas para vestir, venta de pinturas, empresas de cobranza, venta de accesorios para teléfonos, gimnasios, licenciamiento urbanístico, servicios de construcción, bolsas de empleo, venta de teléfonos, pañaleras, lencería, reparación de calzado, lavaderos de carros, venta de muebles y colchones y salsamentarías.

Como se observa, el sector comercial del centro histórico de la ciudad contempla el desarrollo de actividades de todo orden, en el que conviven empresas micro, pequeñas

medianas y grandes, sin un orden establecido, de igual manera, no se observan sectores específicos por actividad a excepción del sector de ferreterías; las empresas están diseminadas en el sector, caracterizándose por la heterogeneidad, dado que en una misma cuadra se pueden encontrar ferreterías, bancos, panaderías, ropa y calzado, juguetería, venta de equipos de cómputo entre otras; prácticamente cada negocio es una actividad distinta.

**TABLA 2.** *Identificación expuesta*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se identifica solo con el nombre de la empresa	747	61 %
Se identifica con el nombre y logo de la empresa	355	29 %
Sin identificación	130	11 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

El tema de “Imagen” suele aparecer asociado a “identidad” y “comunicación”. Las expresiones Identidad corporativa o comunicación corporativa no siempre son definidas con precisión y suelen solaparse con imagen corporativa. *Corporate identity* suele coincidir con lo que aquí se denomina imagen corporativa. Identidad conlleva ambigüedad, entre su alusión a una serie de atributos intrínsecos de la institución y a un conjunto o sistemas de signos identificadores.

La imagen corporativa va más allá de la identificación; en ella se involucra la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación. Para el caso que nos ocupa, no se proyectó hacer una investigación profunda del accionar de estos cuatro aspectos, sin embargo, se hizo énfasis en el tema de identidad visual asociada a la identidad verbal y el uso de logotipos, que buscan generar en la ciudadanía una estrategia de conocimiento y posicionamiento de la empresa.

Los resultados que se obtuvieron se muestran la Tabla 2, las empresas en su gran mayoría se identifican con un nombre que suele ser asociado a la actividad o solo responde a una exigencia legal de identificación como parte del proceso de formalización. En el caso de la identidad con mayor rigor comercial, solo el 29 % usa un logo símbolo, como imagen de recordación. Llama la atención que el 11 % de las empresas establecidas en el sector no tienen ninguna identificación; este aspecto es una de las muestras de la informalidad que opera en la ciudad en materia de formalización, aspecto que ha sido permanente preocupación del sector formal, que reclama derechos y obligaciones de igualdad, frente a las disposiciones legales establecidas en el Código de Comercio Colombiano.

El sector comercial del centro histórico ha surgido de manera casi espontánea, se abren negocios en función del interés del propietario de buscar demanda de bienes y servicios, ejerciendo una actividad empresarial altamente empírica, sin que medie un plan de negocios o un estudio de factibilidad en el que se aborden temas trascendentales en materia de comunicación corporativa. Se busca de manera sencilla ejercer la actividad empresarial solo desde la óptica de la compra y venta de bienes o la prestación de un servicio.

De igual manera, dentro del derecho constitucional de la libre empresa, las autoridades municipales o los gremios no han generado acciones colectivas, que permitan tomar decisiones orientadas a integrar, en un concepto unificado, el tema de la identidad del sector como parte de la estrategia de cambio, que se ha iniciado con acciones como la peatonalización y la dotación y mantenimiento de amoblamiento urbano; por ende, queda como proyecto de interés el definir una estrategia de identificación como sector comercial que lo asocie al casco histórico de la ciudad; es decir, qué significa para un empresario estar en el casco histórico desde su presencia particular en el lugar.

De no ser así, el sector comercial no se siente integrado al Plan Bicentenario o no se aprovecha esta oportunidad histórica para hacer un cambio en el sector que le dé identidad, que surja como referente para el turismo y se convierta en un ícono de reconocimiento por parte del consumidor.

**TABLA 3.** *Color de la publicidad expuesta*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Negro	154	12.5 %
Blanco	209	16.9 %
Azul	209	16.9 %
Rojo	201	16.3 %
Amarillo	127	10.3 %
Verde	95	7.71 %
Otro	107	8.68 %
Ninguno	130	10.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

Parte de la identidad corporativa como acción que busca establecer referentes colectivos es el manejo del color; casos que son emblemáticos por el uso del color llegan a constituir íconos, como la “ciudad blanca” o el pueblo de los “mil colores”, donde la propuesta comunicacional de color tiene un referente conceptual que le da soporte;

para el caso del comercio de Tunja el tema sigue siendo espontaneo por parte del dueño de la empresa, quien de manera libre selecciona el color de la publicidad expuesta, sin embargo, priman para el caso los colores blanco y azul, aunque la gama de colores es amplia, no permite establecer una tendencia o una intencionalidad de identidad como sector.

**TABLA 4.** *Calificación de la imagen corporativa*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamativa	390	31.6 %
Moderna	157	12.7 %
Obsoleta	172	13.9 %
Incoherente	35	2.84 %
Poco atractiva	348	28.2 %
Inexistente	130	10.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

A juicio de los investigadores, en cuanto a la imagen de la publicidad expuesta, cerca del 57 % no genera un factor diferencial positivo a cada una de las empresas, por el contrario es un factor que invita al cambio como elemento de modernidad comunicacional, como aspecto de superar la iniciativa personal del empresario, en una materia que requiere el acompañamiento de expertos para temas de identidad y comunicación corporativa, como activo y valor agregado de las organizaciones empresariales frente a su público.

Los problemas de identidad se dan por múltiples aspectos como: esta oculta, descuidada, letra muy pequeña, anticuada, saturada, no se entiende.

**TABLA 5.** *Disponibilidad de parqueo*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	44	3.57 %
No	1188	96.3 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

En la dinámica del mercado, el concepto de valor para el consumidor es el eje que direcciona la estrategia corporativa de las organizaciones empresariales; entre los múltiples conceptos y propuestas de valor, en el tema comercial, se ha acuñado la siguiente expresión “*No parking no commerce*”, significa entonces que si no hay parqueo al cliente no le interesa incomodarse para adquirir el bien o el servicio y lo busca en lugar donde haya servicio de parqueo como elemento de valor en el proceso de compra.

Este es uno de los aspectos más álgidos a resolver ante la inquietud de los comerciantes que ven seriamente amenazado su futuro si se implementan limitaciones en la movilidad vehicular; la respuesta esperada por parte del consumidor es que las compras las realice en un lugar donde no tenga que desplazarse a pie, más aún cuando el sector comercial no tiene un atractivo especial que lo haga único y jalone por este aspecto la demanda; como se mencionó anteriormente ni siquiera se cuenta con una identidad corporativa que lo asocie al concepto de centro histórico y no se vislumbra un plan de mediano plazo tendiente a generar un atractivo en el sector como estrategia para mantener y consolidar la relación con el consumidor.

**TABLA 6.** *Tipo de negocio (atención al consumidor)*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Venta de mostrador	863	70.0 %
Autoservicio	70	5.68 %
Otro	299	24.2 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

Los resultados muestran un sector comercial tradicional, compuesto por negocios de múltiples tamaños, operados como famiempresas, algunas de ellas de subsistencia que no tienen demasiadas pretensiones de modernizarse.

**TABLA 7.** *Calificación del negocio*

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Moderno	202	16,39 %
Atractivo	250	20.29 %
Tradicional	590	47.88 %
En decadencia	185	15.01 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

A juicio de los expertos investigadores, quienes poseen amplia experiencia en temas de marketing, branding e imagen de corporativa, calificaron el sector en términos positivos para un 36.7 % de los negocios instalados en el mismo y con un 62.9 % como negativo considerando el concepto tradicional como sinónimo de poca innovación y modernidad.

El tema se centra en especial en aspectos de inmobiliario, comodidad para el cliente, sistema de ventas y uso de equipos de alta tecnología. Los resultados plantean un reto para el sector dado que su permanencia y desarrollo implica la adopción de estrategias de cambio orientadas a generar atraktividad hacia el consumidor, como contraprestación a las “incomodidades” que puedan surgir por los cambios en el contexto urbanístico del centro histórico.

**TABLA 8.** *Tamaño del negocio por número de metros*

VARIABLE (número de empleados)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 – 4	31	2.5 %
5 – 9	122	9.9 %
10 – 13	130	10.5 %
14 – 18	109	8.8 %
19 – 23	126	10.2 %
24 – 27	88	7.1 %
28 – 31	109	8.8 %
Más de 31	521	42.2 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

Como se observa en la Tabla 8, el sector comercial del centro histórico de Tunja está compuesto por pequeños negocios, diseminados en el sector, sin embargo, genera una actividad empresarial importante para la ciudad en términos de empleo directo e indirecto, que vale la pena potenciar a través de acciones de innovación que le generen identidad como sector y se convierta en un polo de desarrollo para la ciudad, como parte de la caracterización histórica de la misma.

De otra parte, las acciones de cambio que pueda emprender el sector requieren que se incorpore la formalidad como parte sustancial del quehacer como empresa; los resultados en este aspecto, que forma parte importante de la caracterización del sector, se muestran a continuación

**TABLA 9.** Registro en Cámara de Comercio

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1070	87 %
No	165	13 %
<b>TOTAL</b>	<b>1232</b>	<b>100 %</b>

Fuente: empresarios del centro histórico de Tunja, 2018.

En cumplimiento de las disposiciones legales, el Código de Comercio Colombiano establece en el libro primero, “De los comerciantes y los asuntos de comercio”, los derechos, obligaciones y disposiciones en especial sobre el proceso de formalización como condición de legalidad para poder ejercer la actividad mercantil; se entiende que es una condición mínima para poder operar, sin embargo, se observa que un 13 % de los empresarios del sector operan de manera informal, sin que las autoridades emprendan acciones en materia de legalidad, por ende operan sin las mínimas condiciones que les exige la Ley.

Esta condición de por sí inequitativa frente al 87 % del sector que sí lo hace, da cuenta de cuáles son las expectativas del empresario frente a los retos propios de la actividad productiva, hoy caracterizada por el alta competencia y por la necesidad de involucrar acciones de cambio que den como resultados valores agregados, que llamen la atención del consumidor como condición de supervivencia y crecimiento.

## DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación permiten establecer que el sector comercial, ubicado en el centro histórico de Tunja, presenta una serie de falencias en la gestión comercial, que afectan su imagen corporativa, aspecto que no es coherente con los cambios que se están dando en el equipamiento urbano, producto del desarrollo de proyectos del Plan Bicentenario. Carrión (2005) se refiere a los cambios que se generan en los centros históricos de las ciudades y su impacto en el desarrollo cultural, económico y social, los cuales llevan a que el centro histórico tenga una nueva presentación ante la sociedad; dichos cambios están encaminados a modernizar la zona en mención de manera integral, así como lo están haciendo otras ciudades coloniales que, sin perder su esencia histórica, presentan al turista y al habitante una propuesta de ciudad donde el peatón sea el eje principal y no el vehículo; donde el turista encuentre armonía entre la infraestructura y el desarrollo comercial, que permita fortalecer la identidad como sector.

De esta manera se vitaliza el centro histórico, hoy un tanto olvidado por el fortalecimiento de nuevos polos de atracción de la ciudad, ligados a las grandes superficies y al desarrollo arquitectónico moderno que jalona el interés por la inversión, el flujo de habitantes de la ciudad y el turismo. Meritxell Simó López y otros autores, en su artículo Comercio Minorista y peatonalización (2018), analizan la involución del comercio en los centros de las ciudades y el fortalecimiento de otros sectores, es muy importante determinar que, si el centro histórico no se organiza como polo de desarrollo, fácilmente se opaca frente a nuevas alternativas comerciales que se están dando en la ciudad.

Para el caso de Tunja, el sector comercial en mención tiene la necesidad de modificar su estrategia corporativa con miras a insertarse en el cambio de imagen como lo refiere Chaves, N. (2010) en su escrito de la cátedra de Comunicación Mediática y Organizaciones, donde destaca la importancia de fortalecer la imagen corporativa para posicionar un producto, marca o establecimiento. En este sentido, se considera que se requiere apalancar el cambio de manera armónica, para poder aprovechar la ventaja comparativa de contar con un legado histórico, que no ha sido suficientemente explotado como recurso estratégico de identidad e interés turístico.

Como lo menciona Porter (1996) en su postulado de las ventajas competitivas, la institucionalidad juega parte fundamental en el desarrollo económico de las regiones y es así como las entidades de apoyo al sector comercial como es el caso de la Cámara de Comercio, gremios y la propia Alcaldía, deben ser parte activa, para involucrar al sector comercial en una dinámica de cambio que dé como resultado un sector moderno dentro del legado histórico, con identidad corporativa que sea parte integral del atractivo turístico que se quiere potenciar.

## CONCLUSIONES

El sector empresarial, ubicado en el centro histórico, está dedicado a múltiples actividades económicas que no permiten identificar una vocación económica como sector, se destaca como actividad principal la venta de ropa y calzado, al igual que la venta de alimentos, sin embargo, se caracteriza por su heterogeneidad de actividades, tamaño y prácticas de manejo de imagen comercial.

En cuanto hace referencia a las prácticas relacionadas con el manejo de la imagen comercial, el sector no desarrolla estrategias técnicas de marketing que le permita tener una identidad propia como sector y que lo relacionen como perteneciente al centro histórico de la ciudad.

El sector empresarial ubicado en el centro histórico presenta una imagen tradicional, poco innovadora y atractiva frente al consumidor y al turista; por el contrario, presenta desorden heterogeneidad, contaminación visual y auditiva y deterioro en razón a que el interés del consumidor se ha desplazado hacia otros sectores de la ciudad donde la presencia de centros comerciales ha jalonado nuevos polos de desarrollo.

Tunja, desde su fundación, se ha venido reinventando y trasformando, generando polos de desarrollo que permiten dar una nueva dinámica a la ciudad, es así, como hoy el centro histórico de la ciudad se transforma para equiparar a este sector como uno de los centros coloniales, turísticos y comerciales más dinámicos y hermosos del país.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, F. (2004, abril). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82, 157-171. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/1/082157171\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/1/082157171_es.pdf)

Alcaide, J. C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*. Alianza

Alcaldía de Tunja (2016). *Plan Bicentenario*. [http://www.tunjaboyaca.gov.co/Nuestros\\_planes.shtml?apc=gbOtros%20planes-1-&x=22168](http://www.tunjaboyaca.gov.co/Nuestros_planes.shtml?apc=gbOtros%20planes-1-&x=22168)

Barrios, L.A. y Vital, M.T. (2015). *Transformaciones Comerciales de la ciudad amurallada, base para una propuesta de un gran centro comercial abierto: sector la Matuna*, (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2426/TRANSFORMACIONES%20COMERCIALES%20DE%20LA%20CIUDAD%20AMURALLADA,%20BASE%20PARA%20UNA%20PROPUESTA%20DE%20UN%20GRAN%20CENTRO%20COMERCIAL%20ABIERTO%20SECTOR%20~1.pdf;jsessionid=A91D0EFED75C4C9B3F3B6E21103D434A?sequence=1>

Capriotti, P. (1999) La imagen corporativa. En *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (Capítulo 2, pp. 57-72). [https://perio.unlp.edu.ar/catedras/tpm/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/capriotti\\_la\\_imagen\\_corporativa.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/catedras/tpm/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf)

Carrión, F. (2005, agosto). El centro histórico como proyecto y objeto de deseo. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales, EURE (Santiago)*, 31(93), 89-100. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612005009300006>

Chaves, N. (2010). *La imagen corporativa*. <https://dircomunlp.com.ar/sites/default/files/bibliograf%C3%ADa/La-imagen-corporativa.pdf>

Compte, M. (2016). *La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España* (Tesis de doctorado). Universidad Ramón Llull. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400386/Tesi\\_Marc\\_Compte\\_Pujol.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400386/Tesi_Marc_Compte_Pujol.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Correa, R. (1948). *Historias de Tunja*. Academia Boyacense de Historia, Imprenta Departamental-Tunja.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós.

De Mattos, C. A. (1998, julio-diciembre). Reestructuración, crecimiento y expansión metropolitana en las economías emergentes latinoamericanas. *Economía, Sociedad y Territorio*, 1(4), 723-753. <https://www.redalyc.org/pdf/111/11110405.pdf>

Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Gustavo Gili.

Izasa-Londoño, J. L. (2011, diciembre). Ordenamiento urbano en centros históricos: algunas ideas para compartir. *Hereditas*, (15-16), 60-73. <https://mediateca.inah.gob.mx/repositorio/islandora/object/issue%3A848>

Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª Ed.). Pearson Educación.

López, M. (2018). *Comercio y patrimonio cultural: estrategias de gestión y acciones desarrolladas en áreas urbanas protegidas* (Tesis de doctorado). Universidad de Murcia <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/64520>

Medina, J. (2017). *100 años de la Cámara de Comercio de Tunja*. Búhos.

Muñoz, P. (2008). *Engagement marketing: Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Prentice Hall.

Porter, M. E. y Pérez, M. A. D. L. C. (1996). *Ventaja competitiva*. Continental.

Sforzi, F. (1999). *La teoría Marshalliana para explicar el desarrollo local. Manual de desarrollo local*. Gijón.

Simó, M., Casellas, A. y Avellaneda, P. (2018). Comercio minorista y peatonalización: evolución y adaptación en la ciudad costera de Malgrat de Mar (Barcelona). *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 38(1), 219-238. <https://doi.org/10.5209/AGUC.60476>

Sanz, A. (1998). Elogio y censura de la peatonalización de los centros históricos. *Boletín CF+S*, 28, 67-70. <http://polired.upm.es/index.php/boletincfs/article/view/2851/2912>

Szanto, R. (s. f.). *Comunicación Comercial*. [https://www.academia.edu/8031406/Comunicacion\\_Comercial](https://www.academia.edu/8031406/Comunicacion_Comercial)

Tello, M. D. (2010, diciembre). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. *Revista Cepal*, 102, 51-67.

## CAPÍTULO 9

# CARACTERÍSTICAS SOCIALES Y EDUCATIVA DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE CAFICULTORES DEL HUILA –COOCENTRAL, APUESTAS POR IMPACTAR LA CALIDAD DE VIDA DEL SUR DEL PAÍS

*Social and educational characteristics of the Cooperativa Central de caficultores of Huila – Coocentral, commitment to impact the quality of life in the south of the country*

Gloria Isabel Vargas Hurtado<sup>20</sup>

Heliana Magaly Villareal<sup>21</sup>

Mario Andrés Barona Castro<sup>22</sup>

Henry Steven Rebolledo<sup>23</sup>

Shyrley Rocío Vargas Paredes<sup>24</sup>

## RESUMEN

Este artículo de ponencia presenta resultados parciales de una investigación que se desarrolla en la Cooperativa Central de Caficultores del Huila –Coocentral, para identificar las características sociales y educativas de sus afiliados y su núcleo familiar frente a variables sociodemográficas, sociales y educativas, que son esenciales en aspectos competitivos y de empoderamiento para el fortalecimiento del sector empresarial y la calidad de vida de los asociados y sus familias. La metodología empleada en el estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de corte transaccional. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento que mide tres (3) variables con una muestra poblacional no probabilística con mues-

**20** Contadora pública, especialista en Gestión Pública, master en Finanzas y Mercados Internacionales y doctora en Educación y Tecnología. Directora UNAD Zona Sur – CCAV Neiva

**21** Psicóloga, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo y magíster en Neuropsicología y Educación. Líder zonal de ECSAH UNAD

**22** Licenciado en Educación Física y magíster en Educación Física. Consejero UNAD

**23** Psicóloga, especialista en Desarrollo Humano, magíster en Desarrollo Humano y magíster en Educación. Líder CIAPSC UNAD

**24** Administrador de Empresas, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, especialista en Educación Superior a Distancia y magíster en Administración de Organizaciones. Líder zonal de investigación UNAD

treo simple, siendo el 3 % del total de los asociados, lo que corresponde a 109 participantes. En los resultados se encontraron algunas características sociodemográficas, como: la edad promedio de los asociados es de 49 años, en un 58 % se encuentra en el estrato uno, el 62 % de los asociados gana menos de un salario mínimo, tienen en promedio tres a cuatro hijos, en promedio tienen como máximo cinco años de grado de estudio, el principal problema por el cual los asociados de Coocentral abandonan sus estudios en un 39 % se debe a problemas económicos. También se encontraron oportunidades de mejora a nivel empresarial y de estabilidad económica para elevar los ingresos de los afiliados, con el propósito de brindarles escenarios de formación y cualificación a través de la educación, ya que en su mayoría no tienen finalizados sus estudios de primaria y bachiller. Así mismo, se identificaron rutas de acciones a implementar, como estrategias competitivas que redunden en el crecimiento productivo de los afiliados a la cooperativa.



**Palabras clave:** educación a distancia; asociación; calidad de vida; desarrollo económico y social.

## ABSTRACT

This paper of presentation presents partial results of an investigation that is developed in the Cooperativa Central de Caficultores del Huila –Coocentral, to identify the social and educational characteristics of its affiliates and their family nucleus against sociodemographic, social and educational variables that are essential in Competitive and empowerment aspects for strengthening the business sector and the quality of life of associates and their families. The methodology used in the study was developed under the quantitative approach of descriptive type, with a non-experimental design of transactional cut. For the data collection, an instrument was applied that measures three (3) variables with a non-pyrobastic population sample with simple sampling, with 3 % of the total number of associates corresponding to 109 participants. The results found some sociodemographic characteristics such as what; the average age of the associates is 49 years, 58 % is in stratum one, 62 % of the associates earn less than a minimum wage, they have an average of 3 to 4 children, on average they have a maximum of 5 years Degree of study, the main problem for which Coocentral associates leave their studies by 39 % is due to economic problems. As well as the opportunities

for improvement at the business level and economic stability to raise the income of the affiliates in order to provide them with training and qualification scenarios through education, since most of them have not completed their primary and bachelor. Likewise, routes of actions to be implemented were identified as competitive strategies that result in the productive growth of the members of the cooperative.



**Keywords:** distance education; association; quality of life; développement économique et social.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, además de desarrollar programas académicos, promueve y desarrolla investigación y proyección social, de acuerdo a las necesidades de las diferentes poblaciones a nivel local, regional y nacional. Lidera procesos de apertura y democratización con base en la modalidad de educación abierta y a distancia, utilizando medios y mediaciones pedagógicas apoyadas por las tecnologías.

Tiene un compromiso social asumido y, desde esta perspectiva, su espíritu social y comunitario le posibilita hacer parte de las comunidades como gestora de procesos educativos y culturales que contribuyan al desarrollo local y regional. Estas acciones fomentan el desarrollo de proyectos personales que apuntan a la potenciación de la cohesión social, la solidaridad, a mejorar y transformar la sociedad y a la construcción de país.

Ya que la formulación del proyecto de vida humano es parte del desarrollo y proyección de las metas de todo ser, es importante que haya una resignificación de ese proyecto y que permita reflexionar y trabajar en todas las dimensiones que lo conjugan, dimensiones tanto económicas, como sociales, culturales y educativas, donde la persona, el estudiante y la comunidad, permitan pensarse en la proyección personal en beneficio de todos.

La UNAD tiene un carácter pedagógico innovador, desde la metodología a distancia permite y da facilidad de acceso a la educación de miles de personas en Colombia. Le apuesta a poblaciones con necesidades sociales, especialmente poblaciones con dificultades de acceso educativo, como las zonas rurales y apartadas. Cuenta con una población heterogénea que en su mayoría pertenecen a los estratos dos y tres del sector

urbano y rural. Su oferta educativa de modalidad abierta y a distancia ha permitido a poblaciones vulnerables acceder, permanecer y seguir en su cadena formativa por sus costos, rompiendo barreras de espacio y tiempo para cursar un programa educativo.

Por ende, y como parte de ese trabajo, el Sistema de Gestión de la Investigación –SIGI, de la Zona Sur y el Centro de Investigación y Acción Psicosocial Comunitario –CIAPSC, desarrolla proyectos de investigación y desarrollo social que permiten potenciar la calidad de vida de las comunidades necesitadas de la región. Por ello se propusieron articuladamente el desarrollo de una investigación cuyo propósito fuera reconocer y caracterizar las dimensiones educativas y sociales de las personas asociadas a la Cooperativa de Caficultores del Huila –Coocentral, siendo una cooperativa aliada que es parte de un programa educativo de la UNAD. Cooperativa aliada a la Universidad, con una población cuyas características y necesidades sociales y educativas la hacen prioridad en los procesos de impacto social de la universidad. Bajo esta premisa, se formula la pregunta de investigación, que apuntó a resolver ¿cuáles son las características socioeconómicas, académicas y tecnológicas que poseen los asociados de la Cooperativa de Caficultores del Huila – Coocentral?

Esta investigación muestra unos resultados importantes que permiten en este documento reflexionar y pensar los retos y compromisos para impactar positivamente la calidad de vida de las personas, particularmente caficultores asociados en el sur de país, como una de las apuestas misionales de la UNAD y como una tarea de todas las instituciones y de la sociedad colombiana en sí misma.

---

La Cooperativa Central de Caficultores del Huila, una empresa asociativa sin ánimo de lucro y de interés social, reúne cerca de 4.000 asociados en nuestra zona de influencia que comprende siete municipios cafeteros del centro del Huila: Garzón, Gigante, Agrado, El Pital, Tarqui, Suaza y Guadalupe.

---

Su misión está diseñada a ser una empresa cooperativa modelo a nivel local, nacional e internacional, que trabaja con responsabilidad social y ambiental, comprometidos con el medio ambiente y la sociedad, preocupados por ser económicamente viables,

ambientalmente sostenibles y socialmente responsables. En los servicios prestados a la comunidad asociada, la cooperativa, en su eje de Bienestar Social, cuenta con el apoyo entre otros beneficios el mejoramiento de la calidad de vida por medio de la educación formal y no formal, logrando apoyar a sus asociados en las carreras tecnológicas y profesionales y realizando actividades de capacitaciones y actualizaciones para su vida cafetera.

Un anhelo de la administración de la cooperativa es la cualificación de sus asociados y funcionarios de la entidad, por ello se adelanta un convenio con la unidad de UNAD English, para que sus funcionarios fortalezcan su formación en bilingüismo con propósitos institucionales para la internacionalización de los productos y sus servicios desde la base en las fincas y sus cultivos, para atender la demanda de las visitas de turistas extranjeros y posibles aliados internacionales.

La cooperativa da la oportunidad a los hijos de los asociados para profesionalizarse, con el objetivo de motivarlos a quedarse en el campo, en pro del desarrollo del sector rural donde se potencie la gestión empresarial y el emprendimiento, a partir del mejoramiento de la producción y la cadena de valor del café.

## FUNDAMENTOS TELEOLÓGICOS Y TEÓRICOS CONCEPTUALES

La investigación parte de reconocer algunos aspectos teórico-conceptuales que se articulan al sentido epistemológico y teleológico de la UNAD. Es decir, a su quehacer y sus fundamentos de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, participación democrática, transparencia y equidad social.

En correspondencia con ello, la investigación se ampara en los siguientes principios específicos de la UNAD:

- Autodeterminación que se marca como el ejercicio ético y socialmente responsable de la autonomía.
- Libertades académicas referidas a las actividades de enseñanza, aprendizaje e investigación, como pilares integradores de sus responsabilidades sustantivas.
- Aprendizaje autónomo centrado en la autogestión formativa, mediante el uso pedagógico apropiado e intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Excelencia académica relacionada con la pertinencia, calidad y equidad de la formación que se imparte.

- Democratización como base del compromiso con el acceso y sostenibilidad de la formación, actuación de los actores y estamentos, gestión organizacional y globalización del conocimiento.

Por otra parte, hay unos elementos conceptuales que permiten ser una guía en la forma de concebir el objeto de estudio, a continuación, se relacionan los principales elementos teórico-conceptuales que orientaron el estudio.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una estrategia competitiva es el conjunto de acciones que diseña la organización en pro de mejorar su reconocimiento y posicionamiento, logrando ventajas competitivas y la diferencia en el sector empresarial. Según Porter (1986), hay estrategias genéricas de las cuales las empresas pueden conseguir ventajas competitivas, mediante los costos bajos o el liderazgo en costos, es decir, participar en el mercado con una ventaja en costos que sea atractiva a los clientes; la diferenciación, a través de la incorporación de atributos tangibles o intangibles, los cuales permiten que el producto sea percibido por los clientes como único; y mediante la estrategia de alta segmentación, enfocándose en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico.

De acuerdo con Porter (1990),



Las estrategias competitivas buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. La estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. Sin embargo, hoy en día ya no es suficiente formular estrategias para ser competitivo solo a nivel de la empresa, mediante la construcción de una cadena de valor para la misma, pues cada vez se hace más necesaria la conformación de sectores que permitan la interacción conjunta y el fortalecimiento de sus empresas, propiciando la libre competencia, pero además favoreciendo la articulación productiva a través de cadenas empresariales y asociaciones, y como entes de enlace eficaz ante los gobiernos, promoviendo de esta manera la permanencia de las empresas que los conforman en el largo plazo. (Porter, 1990, p. 263)

Lo anterior sustenta la importancia de la dinámica interna y las buenas condiciones laborales para que la cadena productiva permita a las pequeñas empresas que pertenecen a la cooperativa, mejorar sus ingresos, robustecer sus unidades productivas y ser más competitivos.

Así que, no solo es el diseño e implementación de estrategias competitivas, sino también la capacidad y el liderazgo del empresario estratega que las ejecuta y logra los propósitos. De acuerdo con Porter (2009) un estratega tiene como labor hacer frente a la competitividad, y conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas, es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa. Enuncia que la competencia por obtener beneficios va más allá de los competidores directos o rivales consolidados de una empresa. Por lo anterior, la cooperativa debe implementar estrategias competitivas que direccionen las rutas que guíen a los funcionarios y también a los afiliados que son empresarios, en su crecimiento para apoyarlos en la consecución de las metas y acciones planeadas.

## EMPODERAMIENTO Y FORTALECIMIENTO

Dentro del campo de acción social, una noción muy importante es el fortalecimiento. Que según distintos autores se denomina potenciación, desde el enfoque anglosajón del “empowerment”, entendido como el desarrollo de competencias individuales para acceder a recursos (Musitu-Ochoa *et al.*, 2014). Entendidos estos recursos desde dimensiones no solo económicas sino sociales, políticas y culturales. Desde este enfoque se plantea que se desarrolle con la comunidad planes de trabajo e intervención dispuestos a prevenir y empoderar los recursos individuales y por tanto de los grupos sociales.

Desde el trabajo social de la psicología comunitaria en Latinoamérica, se plantea que el objeto de la intervención, se define más como acompañamiento y participación. Con una intención de que las poblaciones se hagan participes en la planeación de las acciones, para resolver sus problemas, además, tiene un fundamento liberador (Freire, 1993), en tanto la acción social permite procesos de concienciación, de despertar y visibilizar las barreras y las potencialidades ocultas.

Maritza Montero (2004) se refiere a la participación como un trabajo colectivo, grupal, de unión para la transformación, que implica que todos se vinculen en las decisiones, sentidos, logros, acciones, derechos, “esa participación es una condición para el fortalecimiento y para la libertad” (p. 109). De este modo, la comunidad y su bienestar, su calidad de vida, son fundamentales en el proceso. La comunidad se define para los autores como una unidad y un espacio social de relaciones y tramas de apoyo, con asuntos en

común como prácticas, creencias, simbologías y acciones. Se trata de un grupo dinámico marcado por la historia, la cultura, que comparten intereses, objetivos y necesidades, identidades y formas organizativas, una ocupación geográfica específica, relaciones sociales amplias y dinámicas, clases, religiones, ideologías (Montero, 1998).

Por tanto, se puede entender cómo las investigaciones y el trabajo con la comunidad apuntan a reconocer sus características tan diversas, además de sus necesidades, sus formas de desarrollo, que en lo posible permiten desarrollar acciones de articulación social y de proyectos colectivos para su calidad de vida.

## ASOCIATIVIDAD EN LA COMUNIDAD

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal, ha definido el “Capital social” a partir de distintos autores de las teorías sociológicas y económicas contemporáneas que permiten entender a Bourdieu (1992) con su teoría de los campos o espacios sociales como estructuras con agentes relativamente autónomos, que el capital social se refiere a un atributo de grupos sociales, colectividades y comunidades (Durston, 2000). Al respecto, se trata por una parte de potenciar el capital social individual tanto como el colectivo. Este último, fundamental, “consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal” (Durston, 2000 p. 21). Pero se argumenta que las comunidades son mucho más que redes, son sistemas complejos y el capital social comunitario tiene unas funciones, como crear confianza, tener control social, legitimación de líderes y poderes, la resolución de conflictos, la generación de estructuras de trabajo compartido, la cooperación (cooperatividad), entre otras ventajas como la producción de bienes públicos.

En este sentido, una característica base de la comunidad es la asociatividad, anclada en la cooperación, que forma parte de la construcción subjetiva que se hace en un grupo y que se convierte en un recurso de la comunidad, una organización social, “una potencialidad, un recurso de acción organizativo que se plasma en las actividades y objetivos comunes de un colectivo” (Aguirre y Pinto, 2006, p. 12).

En la teoría económica y las reflexiones de la economía social solidaria de las nociones empresariales y de los sistemas productivo-competitivos, se dice la asociatividad es fundamentalmente una estrategia de colaboración colectiva vinculada a objetivos concretos al servicio de un bien (Liendo y Martínez, 2001) en este sentido, es una colectivización para obtener en conjunto un bien económico y de negocio. La asociatividad se aplica a las pequeñas y medianas empresas para hacerlas más competitivas y productivas, y les brinda capacidades y poderes para negociar, acceder a mejoras en sus condiciones y

entonces se habla de la “asociatividad empresarial” para la generación de economías de escala, la reducción de costos para cada empresa, mejora en la productividad, eficiencia, eficacia, acceso a las novedades tecnológicas (Alarcón-Villamil, 2015).

Con base a ello, podemos reflexionar que la asociatividad en las comunidades es precisamente una forma de colectivización, que permite acceder a capacidades y poder para la gestión y administración de recursos y capitales culturales y económicos, así como alianzas y articulación con sectores y otras organizaciones sociales, en cuya base reposa la dinamización a un objetivo productivo y un producto o bien material o social.

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, desde los diseños no experimentales de la investigación, caracterizado por no manipular las variables de estudio, es decir, no se trata de variar e incidir sobre las creencias o prácticas de los participantes, sino que se trata de observar, indagar y describir los elementos objeto de estudio en su contexto natural (Hernández *et al.*, 2014).

El tipo de investigación tuvo un alcance descriptivo de corte transaccional (Sampieri, 2013), que se caracteriza por ubicar, indagar y proporcionar una descripción de las incidencias de variables sobre una población. El universo de la población objeto de estudio es el grupo de asociados de la Cooperativa de Caficultores del Huila – Coocentral, participantes de las jornadas de socialización del programa educativo de la UNAD, un universo estimado de 3.428 asociados entre hábiles e inhábiles. La muestra poblacional de este estudio es una muestra no probabilística con muestreo simple. Es decir, una muestra en donde la elección no depende de la probabilidad, sino de las características del estudio y la población, más que por un criterio estadístico de generalización.

La muestra fue del 3 % del total de los asociados, que corresponde a 109 participantes. Lo que permitió definir con el gerente de la asociación la participación de los asociados de 11 de las 12 agencias a las que están adscritos (Agrado, Pital, San Antonio del Pescado, Garzón, Tarqui, Zuluaga, Gigante, Potrerillos, Maito, Quituro y Guadalupe).

El instrumento utilizado es un cuestionario de 25 preguntas cerradas que mide dos variables:

1. Aspectos sociodemográficos para conocer características de vivienda, edad, estrato socioeconómico, nivel de ingresos, número de hijos y edad de los hijos, lo que permite tener una caracterización de la población.

- Aspectos educativos para identificar el interés de los afiliados por estudiar un programa profesional de pregrado, posgrado, de inglés, así como, el grado o porcentaje de avance en los estudios que se adelantan.

## RESULTADOS

Se presenta un análisis por cada variable:

En la variable de aspectos sociodemográficos se indagó el lugar de vivienda de los asociados de Coocentral, los cuales viven en su mayoría en zonas veredales con un 83 %, seguido de la zona urbana del 7 %. Para los asociados de Coocentral las veredas representan su mundo, donde la mayoría crecieron desde su infancia, ahí viven sus familias, sus amigos y sus sueños.

La edad promedio de los asociados de Coocentral es de 49 años, concentrándose el 59 % en el rango de edad entre los 42 a 58 años, seguido de los mayores de 58 años, y en último lugar encontramos en un bajo porcentaje los asociados entre los 24 a 40 años.

El estrato socioeconómico de los encuestados de la asociación Coocentral en un 58 % se encuentra en el estrato 1, seguido el 32 % del estrato 2, tan solo el 1 % pertenece al estrato 3. Según el DANE los estratos del 1 al 3 se clasifican así; estrato 1 (bajo-bajo), estrato 2 (bajo) y estrato 3 (medio-bajo). Aunque los asociados encuestados, pertenecen al estrato 1, la mayoría de las personas habitan en hogares que cuentan con todos los servicios públicos, en viviendas ubicadas en su mayoría en la zona rural. El estrato 1 generalmente en zonas rurales va desde ranchos, hasta fincas productivas con grandes extensiones de tierra.

El nivel de ingresos de los asociados de Coocentral es inferior a un SMMLV con un 62 %, seguido entre uno a dos SMMLV con un 28 %. En Colombia, según la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), 11 millones de colombianos viven con menos de un salario mínimo.

Los asociados de Coocentral tienen en promedio 3,4 hijos. En el gráfico analizado encontramos que el 24 % de los asociados tiene tres hijos, el 22 % tiene dos hijos, el 15 % tiene cuatro hijos y, respectivamente, el 9 % tienen entre uno a nueve hijos. Según la Encuesta Nacional de Salud (ENS), en Colombia la tasa de fecundidad se encuentra en 2,6 hijos en la zona rural y en 1,8 hijos en la zona urbana. Según estas cifras, la ENS describe la reducción del número de hijos en los últimos años debido al empoderamiento de las mujeres y autonomía femenina, también existe el incremento de hogares uni-personales y la disminución de hogares de cuatro personas en adelante. Así como el

crecimiento de la jefatura femenina, tendencia que sobresale en la zona urbana con 36.4 % frente a un 25,5 % en la zona rural.

La mayoría de los hijos de los asociados, tienen edades entre los 18 a 25 años con un 29,56 % seguido de los que tienen edades entre los 14 a 18 años, con un 25,79 %, menores de 14 años con un 20,13 % y mayores de 34 años con un 4,4 %.

Los hijos de los asociados que tienen edades entre los 14 a 25 años representan el 55,35 % del total de los encuestados. Siendo una población que está terminando sus estudios secundarios e iniciando sus estudios de educación superior. Los hijos de los asociados de Coocentral tienen un interés de estudiar con un 76 %, seguido de los que no saben o no responden con un 18 % y tan solo un 6 % no tiene el interés de estudiar.

En la variable de aspectos educativos, se encuentra que, de los aspirantes interesados en estudiar, el 55 % se encuentran interesados en estudiar una carrera profesional, el 38 % desea estudiar inglés, el 6,8 % una carrera técnica y tecnológica, el 4,5 % terminar el bachillerato y el 1,53 % desea estudiar una especialización. Las carreras profesionales de mayor interés de los hijos de los asociados son: ingeniería con un 26 %, seguido de la carrera de agronomía con un 22 %. La mayoría de los asociados encuestados de Coocentral tiene como nivel educativo primaria sin terminar con un 32 %, seguido de la primaria terminada con un 19 %, secundaria sin terminar con un 17 % y secundaria terminada con un 12 %, tan solo el 5 % tiene una carrera profesional terminada, mientras que el 4 % no tiene ningún nivel de estudios.

Esta realidad contrasta con los resultados del informe Reflexiones innegociables en educación básica y media para 2018-2022, demuestra que en 2016 el promedio de años de educación en una zona rural fue de 5,5 años por estudiante, mientras que en zona urbana fue de 9,6. “Un niño de la ciudad está recibiendo más de un 50 % adicional de educación que uno del campo” (ISCE, 2018).

En promedio los asociados de Coocentral tienen como máximo el quinto grado de estudio, el 28 % de los asociados tienen como último grado cursado la primaria, en la mayoría de los casos, están sin terminar. El último grado cursado de los asociados encuestados es grado quinto con un 28 %, seguido del grado tercero con un 18 % y el grado 11 con un 11 %. Se podría decir que, la mayoría de los asociados de Coocentral estudian en promedio cinco años. Cerca del 70 % de los asociados de Coocentral tienen algún nivel de estudio primario y alrededor del 30 % tienen estudios secundarios. Los menores niveles de ingreso se concentran entre los grados 6º y 10º.

El principal problema por el cual los asociados de Coocentral abandonan sus estudios en un 39 % se debe a problemas económicos, seguido de un 19 % por falta de interés

y un 10 % por problemas familiares. Según el informe Misión de Transformación del Campo (2014), la alta deserción en la educación básica y secundaria está relacionada con el trabajo infantil, ya que desde una temprana edad los niños comienzan a vincularse a labores productivas para ayudar a la economía del hogar, lo cual tiene un efecto secundario que es la pérdida del interés en el estudio al momento que comienza a recibir dinero por su labor.

En el momento de la preinscripción los asociados y su núcleo familiar optaron por la formación en lengua extranjera con un 31 %, seguido de bachillerato con un 29 %, carreras tecnológicas y profesionales con un 25 %, educación primaria con un 10 %, alfabetización con un 4 % y maestrías con un 2 %. A pesar que más del 90 % de los asociados tienen estudios primarios, no se percibió un interés por continuar con sus estudios, a diferencia de su núcleo familiar, especialmente sus hijos quienes mostraron su mayor interés en iniciar sus carreras tecnológicas y profesionales y formarse en alguna lengua extranjera.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

Dentro de los resultados, se hace reflexión y discusión en algunos aspectos que se consideran ejes esenciales para tener como base en el diseño e implementación de las estrategias competitivas de la asociación, frente al reconocimiento de las características propias de sus afiliados en aspectos educativos.

La principal característica de los asociados de la Cooperativa es su avanzada edad, los cuales se clasifican en adultos mayores, esta variable merece ser analizada con detenimiento a la hora de implementar proyectos e iniciativas con los asociados, siendo la nueva generación representada en sus hijos que continuaran el legado cafetero, por lo tanto, es importante fortalecer los proyectos de impacto social que no beneficien solamente a los asociados sino también a su núcleo familiar, especialmente hacia sus hijos. De esta manera, una estrategia competitiva para la cooperativa es el trabajo con los hijos de los afiliados para motivar en ellos el emprendimiento e interés por la tierra y el cultivo del café.

Frente al salario, se encontró que el 62 % tiene un ingreso inferior a un SMMLV, lo que permite evidenciar que con este ingreso pueden solventar sus necesidades básicas, pero no alcanzan a realizar otros tipos de inversiones y se ven limitados al acceso a la educación y otros bienes que impiden su crecimiento y desarrollo. Una de las estrategias de Coocentral será desarrollar proyectos que les permitan fortalecer y generar habilidades a los asociados y su núcleo familiar para incidir en su mejoramiento. Así como,

plantear la línea de crédito educativo y los beneficios de apoyo económico para su formación en el fortalecimiento del conocimiento y las competencias.

Adicional, en las estrategias competitivas, los afiliados resaltaron que no estudian porque el desplazamiento y la conexión de internet es difícil. Por lo que se considera pertinente que la cooperativa dinamice acciones con las secretarías de las agencias donde están ubicados los afiliados para mejorar las rutas de acceso que permitan contar con mayores canales y medios de comunicación y distribución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Aguirre, A. y Pinto, M. (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad*, 15, 74-92. <https://revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/view/14022>

Alarcón-Villamil, N. O. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las pymes. *Pensamiento republicano*, (2). <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamientorepublicano/article/view/306>

Arnold, G. y Davies, M. (2000). *Value-Based Management: Context and Application*. John Wiley & Sons, Ltd.

Durston, J. (2000, julio). *¿Qué es el capital social comunitario? Políticas sociales Cepal*, 38. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5969>

Freire, P. (1993). *Pedagogía de la esperanza: un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.) Mc Graw-Hill.

Índice Sintético de Calidad Educativa, ISCE. (2018). La difícil situación de las escuelas rurales en Colombia. *El espectador*. <https://www.elespectador.com/colombia2020/territorio/la-dificil-situacion-de-las-escuelas-rurales-en-colombia-articulo-856698/>

Liendo, M. G. y Martínez, A. M. (2001, noviembre). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística* (pp. 331-319). [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)

Milla-Gutiérrez, A. (2010). *Creación de valor para el accionista*. Díaz de Santos.

Mills, R. W., Print, C. F. y Weinstein, B. (2003). Value Based Management: Approaching a Dead End or a Promising Future? Serie de documentos de discusión en Henley Centre for Value Improvement. [https://pdfs.semanticscholar.org/12c4/483c15a9df-602d2c94ef26e45cb1b14ed094.pdf?\\_ga=2.243631109.1240517109.1611525539-1801297920.1602181732](https://pdfs.semanticscholar.org/12c4/483c15a9df-602d2c94ef26e45cb1b14ed094.pdf?_ga=2.243631109.1240517109.1611525539-1801297920.1602181732)

Montero, M. (1998). La comunidad como objeto y sujeto de acción social. En A. Martín (Ed.) *Psicología comunitaria fundamentos y aplicaciones*, (pp. 211-222). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=276352>

Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Paidós.

Montero, M. (2006). El fortalecimiento en la comunidad. En *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad* (pp. 59-92). [http://www.psicosocial.net/historico/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=542-teoria-y-practica-de-la-psicologia-comunitaria-la-tension-entre-comunidad-y-sociedad-1o-parte&category\\_slug=psicologia-comunitaria&Itemid=100225](http://www.psicosocial.net/historico/index.php?option=com_docman&view=download&alias=542-teoria-y-practica-de-la-psicologia-comunitaria-la-tension-entre-comunidad-y-sociedad-1o-parte&category_slug=psicologia-comunitaria&Itemid=100225)

Morin, R. y Jarrell, S. (2001). *Driving Shareholder Value. Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. Mc Graw-Hill.

Musitu-Ochoa, G., Herrero-Olaizola, J., Cantera-Espinosa, L. M. y Montenegro-Martínez, M. (2014). *Introducción a la psicología comunitaria*. UOC.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. C.E.C.S.A.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial continental.

Porter, M. (1999). *Ser Competitivo*. Deusto.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.

Sampieri, H. (2013). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill.

## CAPÍTULO 10

### PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE ENCADENAMIENTO “PATIOS PRODUCTIVOS” COMO PROCESO INNOVADOR PARA EL DESARROLLO RURAL Y DE PAZ EN EL CORREGIMIENTO EL CASTILLO, MUNICIPIO EL CERRITO-VALLE DEL CAUCA

*Action plan for the implementation of the “Productive Farm” chain strategy as an innovative process for rural and peace development in the District “El Castillo”, municipality of “El Cerrito-Valle del Cauca”*

Luz Elena Montoya Rendón<sup>25</sup>

#### RESUMEN

La presente investigación mixta, combina investigación cualitativa, investigación acción participativa (IAP) con metodología del marco lógico (MML), para proponer un plan de acción para la implementación de la estrategia encadenamiento “Patios Productivos”, como proceso innovador para el desarrollo rural y de paz en el corregimiento El Castillo, municipio El Cerrito-Valle del Cauca. Esta será solución a la problemática formulada como pérdida de vocación agrícola de El Castillo, efecto del establecimiento de la industria ganadera por parte de narcotraficantes que llegaron al corregimiento, produciendo a largo plazo, pérdida de calidad de vida, ingresos y desplazamientos. La estrategia encadenamiento productivos es una solución que se proyectó desde la política pública derivada del segundo de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS): “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” el cual fue desarrollado en el segundo pilar del Plan de Desarrollo Regional del Valle del Cauca para 2016-2019: “El Valle está en Vos”: “competitividad y desarrollo”. La IAP involucró a cuatro familias, a la Junta de Acción Comunal y al investigador de la UNAD como actores interesados en transformar su realidad, apoyados en la MML. El producto final será el plan de acción que soporte el

**25** Administradora de Empresas, Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Sistemas Integrados de Gestión; aspirante a Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Dirección de Proyectos. Investigadora asociada del Grupo de Investigación Ilama. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD, Colombia. Correo electrónico: luz.montoya@unad.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-6199-5019>

programa de formación en horticultura para la transformación social. A largo plazo, se deberá llevar a la práctica la estrategia encadenamientos productivos para reunir a las pequeñas unidades productivas agrícolas, para tener visibilidad en el mercado y para impactar su desarrollo social con proyección regional.



**Palabras clave:** horticultura; agricultura de subsistencia; investigación participativa; conflicto armado; área rural

## ABSTRACT

This mixed research combines qualitative research, participatory action research (IAP) with logical framework methodology (MML) to propose an action plan for the implementation of the “Productive Farm” chain strategy as an innovative process for rural and peace development. in the district of “El Castillo”, municipality of “El Cerrito - Valle del Cauca”. This will be a solution to the problem formulated as a loss of agricultural vocation in “El Castillo”, as an effect of the establishment of the industry by drug traffickers who came to the district, producing in the long term, loss of quality of life, income and displacements. The productive chain strategy is a solution that was projected from the public policy derived from the second of the Sustainable Development Goals (SDGs): “End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture” which was developed in the second pillar of the Regional Development Plan of Valle del Cauca for 2016 - 2019: “El Valle está en vos: competitiveness and development”. The IAP involved four families, the Community Action Board and the UNAD Researcher as actors interested in transforming their reality supported by the MML. The final product will be the action plan that supports the customized training program for social transformation. In the long term, the productive chains strategy must be implemented to bring together small agricultural productive units to have visibility in the market to impact their social development with regional projection.



**Keywords:** horticulture; subsistence agriculture; participatory research; armed conflicts; rural areas.

## INTRODUCCIÓN

Los patios productivos propuestos para el desarrollo del campo como empresas de familias campesinas para crear entre ellas, encadenamientos productivos, es una estrategia que apropió la presente investigación participativa de la política pública del Plan de Desarrollo Regional para el Valle del Cauca 2016-2019: “El Valle está con vos” orientada al desarrollo del campo y también se encuentra en sintonía con el desarrollo sostenible, pues asocia al crecimiento económico, con la ampliación de oportunidades para la sociedad y con el uso sustentable de los recursos naturales y del ambiente; los cuales en Colombia, toman matices diferentes, frente a aspectos de vulnerabilidad debido al conflicto armado, el cual según Ríos (2016) se narcotizó y transformó su lógica. Es evidente que, frente a ese enfoque, se perfilaron los impactos a poblaciones intervenidas en sus sistemas productivos por individuos vinculados al enriquecimiento ilícito con motivo del narcotráfico y que Galtung (citado por Ríos, 2016) contextualiza, planteando que, en Colombia, el conflicto ha desarrollado su propia lógica soportada en la lucha de recursos “que van desde el despojo de tierras y el secuestro hasta el narcotráfico” (p. 7).

Así mismo, Galtung, identificó tres tipologías de violencia en Colombia: la directa, la estructural y la cultural. La primera, se asocia a los actos violentos de la guerrilla; la estructural relacionada con la directa, pero tangencial es la que hace parte de los sistemas sociales, políticos y económicos del país, denominada también como indirecta, sustentada por la injusticia y la desigualdad, es la que se desarrolla a través de la pobreza y la exclusión y genera inestabilidad económica, política y social poniendo en peligro la seguridad de las personas, afectando o anulando su desarrollo personal; y en el tercer lugar, la cultural que es marco para la violencia directa.

Ese es el contexto que enmarcó el devenir del corregimiento El Castillo del municipio El Cerrito, departamento Valle del Cauca, y territorio seleccionado como objeto de estudio de la presente investigación, debido a sus condiciones específicas que sin lugar a equivocarse, clasifica dentro de los territorios impactados por la violencia estructural definida por Galtung (citado por Ríos, 2016), la cual ha sido mediadora para que entre la pobreza, la exclusión y la inestabilidad económica, política y social; pues El Castillo fue azotado por el narcotráfico. Este flagelo desequilibró la economía local y familiar del corregimiento, dejó de lado el autoabastecimiento de alimentos de los pequeños campesinos y de cultivadores de uva en la zona, quienes producían vino artesanal como medio de generar ingresos, factor que también provocó la desaparición de otros productos de pancoger y la desocupación de tierras de quienes se fueron del lugar por los efectos ocasionados por la llegada de esos vecinos al territorio.

Sin embargo, a partir del 2014, se ha venido manifestando en el corregimiento la añoranza por los viejos tiempos y la tendencia a recuperar el territorio y sus costumbres ancestrales en favor de cultivar sus parcelas, crear centros de acopio y comercializar sus productos en El Cerrito y el municipio de Palmira, Valle del Cauca, como lo manifestó el señor Castillo, secretario de la Junta de Acción Comunal, (Massificar, 2014). También expresaron que han estado gestionando alternativas para recuperar la vocación agrícola del corregimiento, a través de la formación y de la asistencia técnica buscando la mediación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y con la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) respectivamente, pero los procesos han quedado inconclusos por parte de estas instituciones. Sin embargo, el señor Patiño, otro miembro de la Junta de Acción Comunal de El Castillo, ratificó que quieren ir más allá de la recuperación de la vocación agrícola, a crear un centro de acopio, inicialmente, con los excedentes de producción agrícola que depositen las familias que se acojan al programa y posteriormente a través de la asociatividad, como perfilamiento de encadenamiento productivo. (R. Patiño, comunicación personal, 30 de abril de 2019).

Efectivamente, las anteriores vivencias son propias de la investigación cualitativa orientada por la teoría fundamentada propuesta por Glaser y Strauss (Glaser y Strauss, 1967 como se citó en Páramo, 2015) la cual no requiere teoría previa sino que el conocimiento se va construyendo a partir de la elucidación y de la descripción inducidas (Acevedo, 2011), mediante la conversación abierta orientada como entrevista en profundidad y conjugada con la investigación acción participativa (IAP) en favor de la formación requerida para la transformación, al cual cumplió con cuatro etapas, a saber: la IAP, según el enfoque expresado por Calderón y López (s. f.). Es de anotar que la presente investigación encontró su acción en el Plan de Desarrollo Regional departamento del Valle del Cauca para el 2016-2019: “El Valle está en Vos”, Capítulo II, pilar 2, donde se visualiza al Valle productivo y competitivo con desarrollo ambiental y territorial para el sector agropecuario; aplicando para tal fin, líneas de acción que tienen que ver con la diversificación de productos, como estrategia para ahorro doméstico denominado “Patio Productivo” y medio para mejorar los ingresos, generar empleo digno y acceso a los alimentos básicos. Además, que esta estrategia concibe al campo como una empresa cuyo objetivo es la agricultura familiar campesina fortalecida a través del proceso de encadenamiento productivo entre familias del territorio, alineándose así con el segundo de los objetivos del desarrollo sostenible, que ordena: “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”, Agenda 2030, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Río de Janeiro (Naciones Unidas, CEPAL, 2016).

Entonces, la anterior política pública orienta la propuesta de un Plan de Acción para la implementación de la Estrategia Encadenamiento Patios Productivos, como proceso innovador para el desarrollo rural y de paz en el corregimiento El Castillo, municipio El Cerrito-Valle del Cauca y que responde a la problemática planteada como ¿qué debe contemplar un plan de acción para la implementación de la estrategia patios productivos, promovido desde la comunidad y para la comunidad, como instrumento transformador de su realidad social y económica en el corregimiento El Castillo, municipio de El Cerrito, departamento Valle del Cauca?

---

Es así como, teniendo en cuenta la anterior problemática, surgió un proceso de legitimación de la voluntad comunitaria que respondió al objeto de la presente investigación cualitativa participativa, que se viene desarrollando a través de tres objetivos, los cuales contemplan: a) definir los lineamientos del plan de acción a partir del diagnóstico previo realizado por la Alcaldía del municipio de El Cerrito, departamento Valle del Cauca; b) caracterizar actores vinculados a la propuesta patios productivos en orden a que son partes interesadas, mediante el uso de la metodología marco lógico; y

c) establecer los diferentes componentes del plan de acción con enfoque a programa de formación, cumpliendo requerimientos para la implementación de la estrategia patios productivos desde los fundamentos de la investigación participación y de la formación para la transformación social.

A continuación, se presenta: a) el contenido, que incluye los fundamentos teóricos que son los principales referentes y constructos que sustentan la investigación; b) la metodología que integró la cooperación y la colaboración de la comunidad mediante la investigación participativa y la formación de los miembros de la comunidad, para que de su misma identidad, de sus necesidades y recursos parta su transformación social; c) resultados, los cuales para la ponencia plantean las necesidades establecidas en los componentes de la estructura analítica de la metodología del marco lógico; d) la discusión o propuesta como una sustentación de la ponencia frente a lo que se espera con la investigación; e) las conclusiones en función del avance que presente la investigación; y f) las referencias bibliográficas.

## CONTENIDO

### ESTADO DEL ARTE

Con el fin de gestionar el conocimiento a partir de lecciones aprendidas, se indagaron experiencias acumuladas en la implementación de patios productivos con la participación de la comunidad comprometida con el cambio social y dé solución a las necesidades alimentarias nutricionales y de falta de ingresos de población vulnerable en diferentes localidades, en especial los promovidos por organizaciones educativas (IE), que existen muchas en Colombia en alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), las Alcaldías de los municipios y su Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA) y universidades. Dos modelos llamaron la atención como referente y punto de partida para desarrollar el presente proyecto, siguiendo el método científico en relación a la investigación mixta (cualitativa y acción participación), metodología marco lógico para el planeamiento o plan de acción para la formación.

El primero desde el ejercicio que se hace en una IE, que involucró a toda la comunidad vulnerable interesada entre estudiantes, padres de familia, docentes y organizaciones estatales; y la segunda en orden al planeamiento, que hace la implementación de patios productivos en función de la pedagogía aplicada en cultivos menores y multiplicación para la sostenibilidad. Estos dos modelos son:

a) Proyecto pedagógico productivo “Alas para el desarrollo de competencias y para la producción”<sup>26</sup>, se encontró no solo un modelo para la implementación de los patios productivos sino la efectividad del mismo, evidente en la comunidad del corregimiento de Barayas. Después del diagnóstico de la población participante en condición de vulnerabilidad, se realizó un proceso de concienciación en la comunidad para orientar el cambio de su destino, a través de los patios productivos, no solo como canal de nutrición, mediante el abastecimiento de alimentos agrícolas sino como fuente de ingreso derivado del trabajo en el campo. En este proyecto se buscó vincular la academia con la teoría y la práctica, apropiando los beneficios de aprovechar las potencialidades del ser humano, que es capaz y sabe sacar provecho de los recursos disponibles, sin dañar el medio ambiente.

El programa formativo que se llevó a cabo, consistió en: 1) sensibilizar, 2) preparar terreno para la siembra y cercado, 3) integrar aprendizaje para producción de cultivos de pancoger con todas las áreas de conocimiento que comprende el currículo, 4) desarrollar competencias productivas propias con tendencia hacia el emprendimiento-empresarismo, 5) formar en competencias ciudadanas, desarrollando valores cooperativos, cívicos, éticos y morales, y 6) orientar al trabajo en equipo como medio de generar sinergias que generen beneficios comunes y que potencialicen el desarrollo comunitario.

b) Patios productivos “Cultivos de hortalizas, Huertas caseras”<sup>27</sup>. Este proyecto se ejecutó en la vereda la Bendición del municipio de San Luis de palenque, departamento de Casanare y tuvo como propósito implementar el programa de patios productivos, en la dinámica social-comunitaria, como mecanismo que permitiera la disminución de los índices de escases en algunos productos de la canasta familiar, generando una cultura de convivencia pacífica y creativa en bien de toda la comunidad. El proyecto se desarrolló en dos etapas: 1) formación en pedagogía sobre cultivos menores (hortalizas) y 2) multiplicación y sostenibilidad. Llamó la atención del investigador la propuesta que promueve la transformación social hacia la paz, cuando expresa la actividad docente en función de sembrar conciencia respecto a que “una sociedad reconciliada

**26** Institución Educativa Barayas, departamento de Sucre, con la participación de la Alcaldía de Galeras, UMA-TA, SENA, entre otras. Proceso pedagógico aplicado con estudiantes de 6° a 9°, padres de familia y comunidad del corregimiento de Barayas. Se sembraron cultivos de pancoger, como habichuela, frijol, pepinillo, yuca, maíz, ahuyama, calabaza, patilla y plátano en los patios de las casas de los estudiantes, con el fin que ellos tengan acceso permanente a ellos y apliquen directamente los conocimientos agrícolas y tecnológicos en la producción. (<https://es.calameo.com/read/002640859bc60fe339cee>)

**27** Establecido en el Área de ciencias Naturales y Biología de la ICESI, en la vereda Bendición del municipio San Luis del Palenque, departamento de Casanare, como una dinámica social – comunitaria que buscó disminuir los índices de escases de productos en la canasta familiar; además de promover la convivencia pacífica y creativa en bien de toda la comunidad. (<http://eduteka.icesi.edu.co/me/post.php?id=6115&tp=1>)

es una sociedad que promueve identidad y pertenencia urbana, fortalece el ejercicio de participación democrática y garantiza la paz y la convivencia sostenible”, lo cual es fundamento del presente proyecto de investigación.

## MARCO REFERENCIAL

El contexto del proyecto de investigación lo determinó la investigación mixta cualitativa de acción-participativa (IAP) desarrollada mediante la metodología de marco lógico (MML), como conocimiento que soporta la participación. Así mismo, como referente fue importante el siguiente contexto: a) política pública; b) saber de la comunidad. Desde el punto de vista del saber qué significan los elementos de la estrategia, se definió patio productivo y encadenamiento productivo.

### Política pública

El referente para el encadenamiento “patios productivos”, como proyecto, se enmarca en el siguiente referente:

a) Plan de Desarrollo Regional del Valle del Cauca 2016-2019: “El Valle está en vos” Capítulo II, Pilar 2: Valle productivo y competitivo, subsistema: desarrollo ambiental y territorial, sectores agropecuario y promoción del desarrollo. A partir de las nueve líneas de acción del pilar 2, se adoptó la línea de acción 207: diversificación productos, cuyo objetivo es “fomentar, diversificar y sofisticar la oferta productiva acorde con las potencialidades y vocaciones de las subregiones del departamento del Valle del Cauca con inclusión productiva, ambiental y social”. Objetivo que se alcanza implementando la estrategia “Ahorro doméstico denominado “Patio Productivo”, mejorando así el ingreso, empleo digno y acceso a los alimentos básicos”, desarrollado mediante el subprograma 2070101: campo con visión empresarial y desarrollo de agricultura familiar campesina” y que permite obtener como producto, el proceso de encadenamiento productivo entre familias del territorio.

b) Respecto a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), el objetivo dos de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2016), plantea: “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible”.

c) La Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) establecida en las Alcaldías Municipales, como cuerpo para la prestación de servicios de asistencia técnica directa a los campesinos y para la visión futura del proyecto, constituye cuerpo de conocimiento y de prestación de servicios continuos en la producción y comercialización de sus patios productivos, que garantice la viabilidad de cada uno para la formación

del encadenamiento productivo. Igual lo es el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA, aportando formación.

e) El Índice Departamental de Competitividad (IDP) es relevante para el proyecto, puesto que el nivel de competitividad del corregimiento, de acuerdo con la metodología denominada Índice Departamental de Competitividad (IDP) aplicada por el Plan de Desarrollo para el Valle del Cauca 2016-2019: “El Valle está en Vos”, se encontró que en la etapa 1 se ubican los territorios que evidencian falta de condiciones básicas, de eficiencia y de sofisticación e innovación como factores de competitividad (Ordenanza 415, 2016). Este es el caso del corregimiento El Castillo que, además de su propia historia, el diagnóstico que soportó el Plan de Desarrollo del Municipio El Cerrito, Valle del Cauca, para la vigencia 2016-2019: “El Cerrito una familia en paz para todos” (Acuerdo 015, 2016), complementó su caracterización pues indicó que el microtráfico, contiene los factores generadores de altos niveles de delincuencia y que la población hacia el 2011 del municipio en general, incluyendo sus corregimientos de cabecera, entre estos El Castillo, se encontraba en un 18,69 % con sus necesidades básicas insatisfechas; en línea de miseria, el 3,66 % y en hacinamiento, 5,55 % en términos generales en esa región (Concejo municipio de El Cerrito, 2016).

f) Así mismo, en el diagnóstico del Plan de Desarrollo del Municipio El Cerrito (Acuerdo 015, 2016) para la vigencia 2016-2019, dejó abierto el déficit en la canasta familiar ocasionado por el debilitamiento del sector agropecuario en la zona por falta de presencia del Estado y baja efectividad de las acciones ejecutadas por las instituciones gubernamentales, las cuales no brindan asistencia técnica ni establecen estrategias de fortalecimiento para el campo. En ese diagnóstico se expresa, además, que no existe fomento de proyectos productivos y transformadores de productos. Tampoco procesos de comercialización y asociaciones productoras y de acopio que mitigue la intermediación foránea para el abastecimiento de alimentos básicos y que sean generadoras de ingresos para la población, traducéndose estos faltantes en bajos ingresos, mala nutrición y déficit en el sector agropecuario. En realidad, el desabastecimiento agrícola desatiende a una población de 56.892 habitantes (población urbana: 35.677 habitantes y rural: 21.215).

## Saber de la comunidad

De igual manera se retoma en este contexto el sentir transmitido por el secretario de la Junta de Acción Comunal (Massificar, 2014), más la información suministrada por las cuatro familias lugareñas del corregimiento, interesadas en el proceso y que aportaron más conocimiento, que devela el verdadero rostro de una realidad encadenada por hechos trascendentes propios del colectivo El Castillo. Relacionan que, entre otras, la principal causa que llevó a este territorio a perder su vocación agrícola para convertir-

se en ganadero fue la incursión de narcotraficantes, que compraron fincas en el lugar y de ahí se fueron encadenando más acciones, como, por ejemplo: la contratación de lugareños para trabajar en ellas, la migración de campesinos hacia otros lugares buscando oportunidades de trabajo porque empezaron a desconfiar de la seguridad de su tierra, en razón del nuevo vecindario.

Por la falta de cultivos propios, sobrevino la carencia de alimentos básicos y, por supuesto, los campesinos dejaron de percibir ingresos por la venta de uva isabelita (utilizada otrora, para la fabricación de vino artesanal), hortalizas y aromáticas, entre otros, en los mercados campesinos ubicados en los municipios El Cerrito y Palmira; Tampoco bajó más la “chiva” cargada de campesinos con sus cosechas que vendían en los municipios mencionados y no se volvió a ver que subía de regreso cargada con los víveres, granos y abarrotos requeridos para suplir otras necesidades de todo tipo, pues el transporte ya fue más particular. Las remembranzas fueron motivo de nostalgia y sentimiento, de dolor por quienes compartieron los destinos que determinaron la situación actual del corregimiento. (Entrevistas en profundidad personales, 30 de abril de 2019).

Llamó la atención del investigador durante el desarrollo de las conversaciones con los lugareños, el susurro en voz baja al mencionar acciones de los narcotraficantes en la zona, como si se estuvieran cuidando de que no los fueran a escuchar. Fueron miembros de familias y representantes del gobierno local comprometidos con el desarrollo social y económico y que cuando se les compartió la estrategia “patios productivos” de inmediato respondieron entregando remembranzas porque quieren encontrar caminos para revivir las tradiciones que les legaron sus ancestros.

Teoría fundamentada Glaser y Strauss<sup>28</sup> (Glaser y Strauss, 1967 como se citó en Páramo, 2015). Se aplicó la investigación cualitativa en el contexto de la teoría fundamentada para ir construyendo el conocimiento mediante la elucidación; tal condición conlleva que no se requiera de teorías previas estructuradas, sino que la teoría se va construyendo a medida que va avanzando la investigación, tal como se ha ido evidenciando en el contexto iniciando por el cumplimiento de una política pública; independiente, que se deba conocer el porqué de cada tipo aplicado como los dogmas que las orientan; así como la metodología MML involucrada en el proceso; y saber qué es patios productivos y cómo se debe desarrollar una pedagogía para su implementación para que sean sostenibles, apropiando la orientación según Acevedo (2011).

---

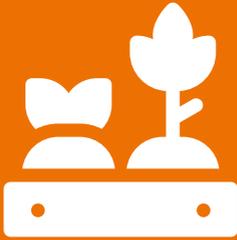
**28** En aquellos temas que han sido poco abordados y en consecuencia no se dispone de teorías formales o sustanciales, o en aquellos que por reclamar ir más allá de las teorías requieren una visión más fresca, Glaser y Strauss (1967) propusieron la Teoría Fundamentada como una manera de aproximarse a la realidad social de una forma diferente.

Así mismo, a partir de la teoría fundamentada se introduce la participación comunitaria, aplicando principios para la transformación (Borda, 1987, citado por Calderón y López, s. f.), toda vez que a través de la participación se establecen acciones educativas que relacionan la teoría y la praxis para obtener aprendizajes significativos. Para Fals Borda y Brandao (citados por Calderón y López, s. f.) “Una de las características propias de este método, que lo diferencia de todos los demás, es la forma colectiva en que se produce el conocimiento, y la colectivización de ese conocimiento”, entregando en esta afirmación una nueva forma de investigar, donde prima el diálogo entre las partes interesadas a través del cual se produce el conocimiento social con quienes construyen nuevas realidades a partir de su misma realidad. Es aquí que cobran importancia las labores pedagógicas investigativas, en la consolidación de propuestas sociales que transforman realidades compartidas. Calderón y López (s. f.) concluyen que “la IAP transforma a los sujetos y al tiempo transforma su propia realidad, de tal manera que es una pedagogía de la transformación, tal y como años después lo postulara Freire, entre otros”.

Respecto a la presentación de los resultados la Metodología marco lógico (MML), es un pilar que complementa la participación comunitaria con enfoque hacia el planeamiento, para el seguimiento y control de las acciones planteadas. La MML toma el planteamiento del problema como referente para diligenciar los diferentes instrumentos o herramientas que son útiles para el seguimiento y control del proyecto. De acuerdo con CEPAL (2015), la siguiente es la pauta metodológica que se debe seguir, a partir de planteamiento del problema, establecer: 1) análisis de involucrados; 2) análisis del problema; 3) análisis de objetivos; 4) selección de la estrategia óptima; 5) elaborar la estructura analítica del proyecto; 6) resumen narrativo de objetivos y actividades; 7) indicadores; 8) verificación, 9) supuestos.

La forma de llevar a cabo la solución al problema en esta investigación fue el establecimiento de los patios productivos, determinados como parcela, para el proyecto se tomaron los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) “La agricultura es fundamental para los medios de vida de las personas en condiciones de pobreza del medio rural” (Banco Mundial, 2012); y se establece así esta actividad como el motor para el crecimiento y el desarrollo sostenible y rápido del sector rural, reducción de la pobreza y garantía de la seguridad alimentaria, entendiéndose este concepto cómo las personas requieren disponibilidad suficiente y estable de alimentos inocuos para llevar una vida saludable y activa.

Patios productivos, según UMATA Cartagena, se definen como:



Pequeños terrenos dedicados al cultivo de las hortalizas para el consumo diario de la familia, abasteciendo de alimentos sanos frescos y nutritivos, en donde se emplea la mano de obra de la familia, aportándoles beneficios económicos y nutritivos. Esta actividad contribuye a disminuir la desnutrición, mejorar el medio ambiente y comercializar productos orgánicos a través del aprovechamiento de los patios de los hogares. (Castellar y Oviedo, 2013, pp. 28)

De acuerdo con Castellar y Oviedo (2013), el cultivo de productos de pancoger, como hortalizas, no requiere grandes extensiones de tierra sino la disponibilidad de un patio o solar en la casa, no importa el tamaño y la disposición familiar para cultivar los alimentos en él, condición que potencializa la actitud de los miembros de la familia o de la comunidad que se interviene en este tipo de proyectos, ya que obtienen beneficios explorando su voluntad y su capacidad de aprovechar los recursos disponibles en su entorno más inmediato. Se requiere de conocimientos técnicos y buenas prácticas agrícolas, no solo para atender las necesidades del cultivo sino de los residuos sólidos que aporten calidad y salubridad a las hortalizas.

Como cultivos ideales para los patios productivos se encuentran las hortalizas, las cuales define Castellar y Oviedo (2013) como el término que engloba varias plantas comestibles que no tienen relación botánica entre sí. El cultivo de ellas requiere que se construya un plan de siembra y cosecha dentro de un programa de buenas prácticas ambientales (BPA) y que incluya el manejo de residuos sólidos y líquidos, como es el caso de las aguas servidas en las casas y patios, teniendo en cuenta aspectos de saneamiento básico y eliminación de excretas en el programa formativo-pedagógico que se establezca para la participación comunitaria en la implementación de sus patios productivos.

Encadenamiento productivo para el campo. A pesar de que el concepto aplica para empresas, en el Plan de Desarrollo Regional se implementó el concepto para acelerar el desarrollo del campo, facilitando la figura para que las unidades productivas tengan representación en el mercado.

## METODOLOGÍA

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación mixta (cualitativa en función de la teoría fundamentada y acción-participativa). A partir de la información suministrada por las familias en los predios vinculados a la investigación se fue generando conocimiento; por lo tanto, la teoría se fue construyendo debido a la formación que contendrá el plan de acción, por una parte, el componente pedagógico y, por otra, la multiplicación de saberes para la sostenibilidad. Esto implica que el plan de acción comprenda los saberes requeridos para desarrollar las competencias, lograr habilidades y destrezas en la construcción de los “patios productivos” (eras y demás elementos requeridos para la productividad de los cultivos).

Investigación acción participativa (IAP). Es un método, que también orienta una pedagogía, en la que la comunidad explora sus potencialidades y recursos, buscando el mejor camino para la transformación social. Se ratifica que este proyecto encontró en la formación, la oportunidad para procesar saberes para la atención de las necesidades del territorio, según el dolor y sentir de las familias participantes en el proyecto, estos coincidentes con la política pública interpretada por la Ordenanza 415 del 2016, expedida por la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca, como “encadenamiento patios productivos”; saberes que debieron ser internalizados para la asertiva implementación de esa estrategia, como el camino adecuado para diligenciar el plan de acción; y como elemento de planeación para trabajo con la comunidad, la funcionalidad que brinda la metodología marco lógico (MML).

Se siguieron los pasos: a) Etapa preinvestigación para el planteamiento del problema: permitió la detección de síntomas y realización de la demanda, contemplando para tal fin la política pública “encadenamientos patios productivos” y el querer de la comunidad del corregimiento El Castillo; b) Etapa de diagnóstico: realizado a través de los planes de desarrollo del departamento del Valle del Cauca y el del municipio El Cerrito; c) Etapa de programación: conocimiento de necesidades y expectativas aplicando métodos cualitativos y participativos a través de las entrevistas y revisión de documentos, como insumos para el establecimiento de los componentes del plan de acción para la formación, que es el objetivo del presente proyecto; d) Etapa de conclusiones y propuestas: para la estructura de la formación como plan de acción y construcción del informe final, que será el momento en que concluya la investigación, la cual en la actualidad se encuentra en el 70 % de avance.

**Fuentes consultadas.** a) Primaria: las entrevistas en profundidad a familias y miembro de la Junta de Acción Comunal y b) secundaria: revisión de documentos como los planes de desarrollo departamental y municipal, como medio para diagnosticar

la problemática y definir con precisión la necesidad alineada a la política pública: estrategia encadenamiento productivo en la condición de patio productivo y su objetivo relacionado con el mejoramiento de la productividad de las familias campesinas.

**Metodología marco lógico (MML).** El planteamiento del problema surge a partir de la indagación que se realizó en el diagnóstico hecho por la Alcaldía del municipio El Cerrito, requerido para establecer el Plan de Desarrollo del Municipio 2016-2019.

**Técnica.** La técnica utilizada para obtener información de fuente primaria consistió en la observación y entrevista en profundidad no estructurada (técnica propia tanto de la investigación cualitativa como de la IAP). A partir de esta última, se estableció comunicación con cada una de las cuatro familias participantes y el miembro de la Junta de Acción Comunal. Se inició con visitas a cada una de las familias y a sus predios con el fin recopilar sus memorias para construir la historia del corregimiento El Castillo, la cual no se encontró escrita a tiempo que se logró la caracterización de la parcela disponible para establecer la estrategia patios productivos, como también recoger inquietudes y expectativas frente a cómo visualizan un plan de acción a la medida, que estructure un programa de formación encaminado a la transformación de su realidad.

**Instrumento.** La entrevista en profundidad no estructurada se orientó con una ficha de caracterización del predio y para diagnóstico de las necesidades y expectativas de la familia, frente a la participación-acción. La información se fue analizando a través de los instrumentos que aportó la metodología marco lógico (MML), a saber: a) matriz de interesados, análisis de alternativas, árbol del problema, árbol de objetivos, estructura analítica del problema (en el nivel de los componentes se estructurarán los pasos del programa de capacitación que se debe seguir para la implementación de la estrategia patios productivos), resumen analítico y por último la matriz del marco lógico.

**Variables.** El instrumento indagó sobre cuatro grupos de variables y cada uno con subvariables, a saber: a) caracterización genérica (familia, identificación del predio, centro poblado o corregimiento y municipio); b) núcleo familiar (número constitutivo del grupo familiar, actividad económica del grupo familiar, distribución de género [masculino y femenino], rango de edad, ingreso promedio, gastos aproximados en alimentación, participación comunitaria) c) territorio (acceso a agua potable; acceso a fuentes hídricas; terrenos comunitarios; dinámicas comunitarias, presencia de organizaciones); d) características del solar (área aproximada, área disponible para patio productivo, características del perímetro circundante, perfil suelo, accesibilidad, cultivos de interés, identificación de agentes biológicos); e) registro fotográfico (se conserva como documentos reserva de la investigación)

**Población y muestra.** Es propio de la investigación cualitativa definir a criterio la población participante; por lo tanto, se está trabajando la investigación con cuatro familias que buscan la recuperación de la cultura agrícola del corregimiento y que a futuro les permita generar el encadenamiento productivo.

## RESULTADOS ALCANZADOS EN EL 70 % DE AVANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El diagnóstico se estableció a partir de las investigaciones realizadas en el municipio de El Cerrito en su Plan de Desarrollo Municipal 2016. En este documento se identificaron, para el municipio y sus corregimientos, entre estos El Castillo, situaciones tales como el microtráfico, la carencia de la canasta familiar y la falta de ingresos de un alto porcentaje de la población de las localidades.

La caracterización de los predios y familias participantes en la investigación se logró a través de la entrevista en profundidad no estructurada teniendo en cuenta: a) nombre del predio (ubicación y propiedad: quedaron como reserva de la investigación a petición de los participantes en la investigación); b) núcleo familiar (número de habitantes por predio, distribución de género, rango de edad, rango de ingresos promedio aproximado, gastos aproximados en alimentación); c) territorio (características del solar, área aproximada, características del perímetro circundante); d) registro fotográfico (quedó como reserva de la investigación). El desarrollo de las variables permitió el siguiente cuerpo de conocimiento.

Respecto a actividad económica, tres de las cuatro familias entrevistadas no desarrollan una actividad económica propia, el ingreso les llega a través de la pensión o giros del exterior; en un predio existe cría de pollos, producen algunos dulces. Y solo un participante tiene independencia económica; sin embargo, quiere apoyar la iniciativa en razón del liderazgo comunitario que ejerce. Manifestaron que su nivel de ingresos promedio mensual en dos casos es por pensión, otro disfruta de un salario mínimo legal vigente, uno recibe ingresos aproximados de \$500.000 mensuales, por venta de pollos criados de forma artesanal, venta de huevos y dulce, que es vendido por los hijos en el municipio de Santiago de Cali. La subsistencia de uno de los grupos familiares deriva de ingresos que le envía el hijo de Estados Unidos. Al establecer el promedio de gasto en alimentación, el consenso fue aproximado a los \$300.000 mensuales distribuido entre proteínas, carbohidratos, frutas y otros.

Existe un promedio de dos habitantes por predio (hombre y mujer) en edades que oscilan entre 55 y 70 años de edad. A pesar de que se cuestionó que era importante más mano de obra para la cuidar los cultivos; sin embargo, los participantes manifestaron que ellos saben de la demanda que estos productos tienen, que no ven problema en ello

y que, además, es importante iniciar para que los demás habitantes del corregimiento se vayan motivando, como oportunidad para más adelante generar el encadenamiento.

En cuanto al análisis del territorio, se encontró que los predios cuentan con agua potable y acceso a fuentes hídricas, tienen caminos y carreteras que permiten el acceso a los terrenos. Las dinámicas comunitarias se están dando a través de la Junta de Acción Comunal y, al menos en un predio, existe un miembro de una de las familias que tiene vinculación con la UMATA de Ginebra, población cercana a El Cerrito, corregimiento de El Castillo. El suelo es fértil y apto para el cultivo de hortalizas. Las hortalizas que les interesa cultivar son: cilantro, cebolla, tomate, repollo, zanahoria. Ellos manifestaron que el área disponible para patios productivos en predios, para cada una de las cuatro familias es: 5.200 m<sup>2</sup>, 32.000 m<sup>2</sup> y dos más con 20 m<sup>2</sup>. El perímetro circundante se encuentra entre vecinos, otros rodeados por potreros que alquilan para ganado y uno cercano a una casa club, que fue de narcotraficante y las reuniones en el sitio generaron temores en los vecinos porque en medio de las fiestas también sonaban balas.

Un participante de la investigación (reserva de la investigación el nombre de los participantes) ha sido activo recurrente en la comunidad durante 60 años, aunque en la actualidad vive en predio alquilado. Es líder comunitario desde hace 12 años, ha conformado junta directiva de acueductos comunales, junta de acción comunal, coordinación de capacitación SENA, grupos de integración, comercializa miel de abeja y algunos derivados, conoce sobre la producción de vino artesanal –otrora participaba en la producción artesanal con el grupo familiar, manifestó que además de la pérdida de los cultivos de la uva, tampoco no es rentable actualmente por el impuesto de rentas departamentales. Compartió que existe una vecina que en el momento de la entrevista no se encontraba en el corregimiento, que es líder naturalista e impulsa el mercado campesino en Palmira y conoce sobre el manejo de plantas. Quiere impulsar el cultivo de plantas medicinales para producir aceites esenciales.

El avance de MML, presenta:

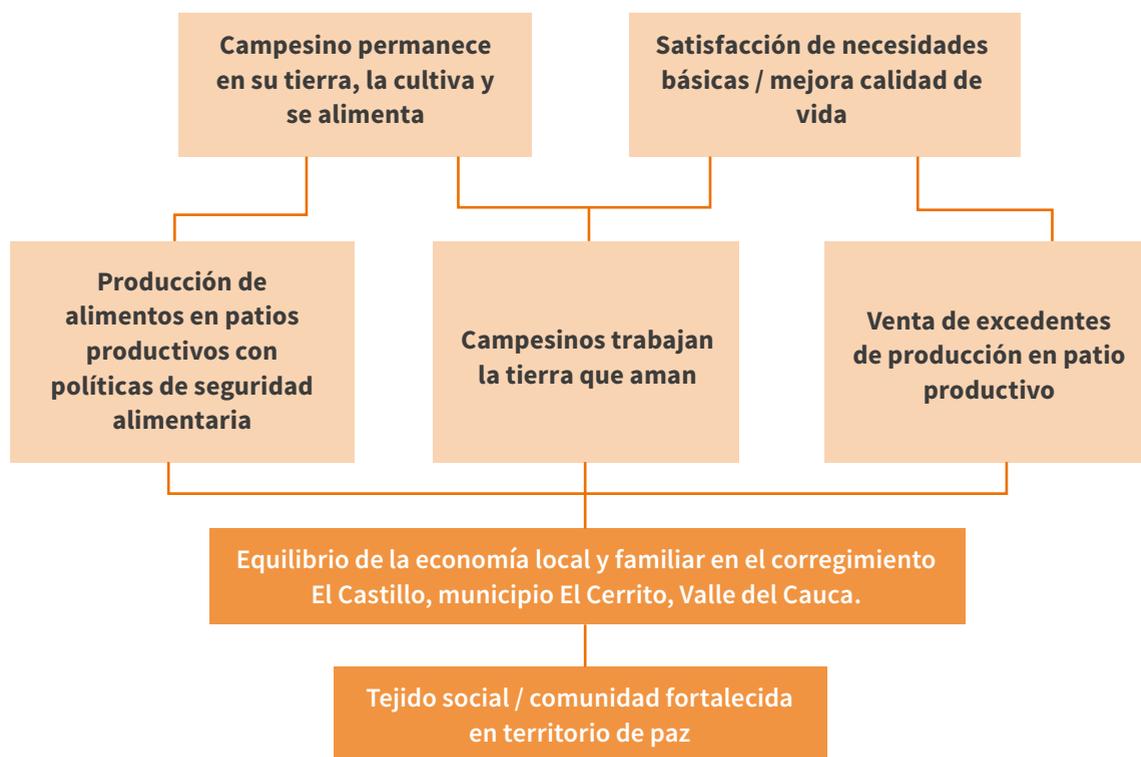
El análisis del problema, visible en la Figura 1, estableció como problema central: “desequilibrio de la economía local y familiar en el corregimiento El Castillo, municipio El Cerrito, Valle del Cauca, ocasionado por narcotráfico (asociado al conflicto armado a raíz de la narcotización de la guerrilla)”. Se determinaron los siguientes efectos: a) desabastecimiento de productos de pancoger (carestía por su compra en otros territorios); b) abandono de predios por campesinos que salen a otros territorios buscando ingresos y tranquilidad; c) carencia de ingresos y de alimentos. La relación de a y b generaron desplazamiento / migración externa y la relación de b y c, pobreza y desnutrición.

**FIGURA 1.** *Árbol del problema patios productivos*



Fuente: elaboración propia, 2019.

Análisis de objetivos, visibles en la Figura 2. Se logró trasladar el problema a un propósito central, a un estado positivo deseado, convirtiendo la causa en medio y los efectos en fines, así: propósito central: “Equilibrio de la economía local y familiar en el corregimiento El Castillo, municipio El Cerrito, Valle del Cauca. La causa convertida a medio establece: tejido social / comunidad fortalecida convierte su territorio en terreno productivo; y en cuanto a los efectos se trasladaron a los siguientes fines: a) producción de alimentos en patios productivos teniendo en cuenta políticas públicas; b) campesinos se comprometen con la producción de sus predios; c) venta de excedentes de producción / hacia acopio. Relación a y b genera: campesino permanece en su tierra, la cultiva y se alimenta; b y c genera satisfacción de necesidades básicas / mejora en calidad de vida.

**FIGURA 2.** *Árbol de objetivos patios productivos*

Fuente: elaboración propia, 2019.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

El proyecto presenta el 70 % de avance, pero en su etapa concluyente se espera la sincronía entre las etapas establecidas para la investigación mixta (cuantitativa IAP) y la metodología MML.

Desde la investigación cualitativa en orden a la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (citados en Páramo, 2015), se construyó el conocimiento que le sirvió de contexto a la IAP para dar sentido a la participación de las familias campesinas del corregimiento El Castillo involucradas en la investigación. Mediante la participación se conoció cómo perciben la realidad, qué expectativas tienen con sus predios y frente al encadenamiento productivo a futuro y esto fue el insumo para inducir, desde la academia, una pedagogía para que esas expectativas se cumplan. La pedagogía para la acción involucrará dos etapas: 1) sensibilización y toma de concienciación frente: a) lo que significa la transformación social de una realidad a partir de los mismos sujetos involucrados con la realidad; b) saberes requeridos para la producción y sostenibilidad

de los patios productivos, inicialmente como unidades productivas y con miras a conformar el encadenamiento productivo. 2) establecimiento de la planeación del proyecto para el seguimiento y control del mismo, aplicando la metodología MML, cuya conclusión será la propuesta del plan de acción para una pedagogía efectiva, que aporte significativamente a las familias campesinas de El Cerrito; el planeamiento que requiere tal propuesta incluye la verificación e indicadores para el seguimiento y control, que es en sí el beneficio que persigue la matriz del marco lógico (MML), diferente a la metodología.

## CONCLUSIONES

La información encontrada a partir de la cualificación y la acción participación se analizó y se iniciaron los primeros pasos de la MML. El proyecto de investigación se encuentra en el 70 % de avance con logro hacia la identificación de involucrados, determinación del árbol del problema y del árbol de objetivos, avance en el análisis de alternativas y estructura analítica del proyecto, por lo tanto, no se relacionó el contenido de estos dos últimos instrumentos. El 30 % pendiente se concentrará en la construcción de la matriz de marco lógico (MML), la cual comprende el resumen analítico del proyecto, los indicadores verificables, los medios de verificación, los supuestos y el establecimiento del monitoreo y evaluación del plan de acción.

En relación al cumplimiento de objetivos, a la fecha se ha logrado cumplir con la definición de los lineamientos del plan de acción, los cuales fueron referidos desde la política pública “encadenamiento patios productivos” del Plan de Desarrollo Regional del Valle del Cauca 2016-2019, como estrategia para aportar alimentos, nutrición, promoción de la agricultura sostenible, buscando cuidar el medio ambiente y que se mantenga el flujo del dinero en las familias campesinas que intervinieron en el proyecto.

Así mismo, se caracterizaron los predios e identificaron las expectativas y necesidades de las familias que se vincularon a la propuesta patios productivos y el tercer objetivo está en avance y permitirá elaborar, como producto final, la matriz de marco lógico con todos los elementos que requiere el plan de acción para el seguimiento y control del mismo. A la fecha, se mantiene la formación para que las familias alcancen los saberes requeridos para la transformación social, volviendo sus predios a la vocación agrícola. Se espera que a futuro se vayan vinculando más familias campesinas en el proyecto, para que tome fuerza el encadenamiento patios productivos e ir por la representatividad en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Acevedo, C. (2011). Acuerdos comunes de validez: Diálogo entre la metodología cuantitativa y cualitativa. *Cinta Moebio* 42, 276-287. <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/mobile/42/acevedo.html>

Acuerdo 015 del 31 de mayo de 2016. Por el cual se adopta el plan de desarrollo del municipio El Cerrito, Valle del Cauca, para el período 2016-2019: “El Cerrito una familia en paz para todos”. <http://www.elcerrito-valle.gov.co/MiMunicipio/Programade-Gobierno/Acuerdo%20No.%20015%20de%202016%20Plan%20de%20Desarrollo%202016%20-%202019.pdf>

Balcázar, F. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspecto conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, IV(7-8), 59-77. <http://www.redalyc.org/pdf/184/18400804.pdf>

Banco Mundial (2012). *Agricultura y desarrollo rural. Manual sobre género en agricultura*. Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo; Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y Fondo Internacional para el Desarrollo Agrario. <http://www.fao.org/3/a-aj288s.pdf>

Barrault, O., Chena, M., Muro, J., Plaza, S. y Díaz, I. (2015, noviembre). Consideraciones sobre el trabajo comunitario desde la perspectiva de equipos estatales y ONG. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 5(2), 7-33. <http://www.redalyc.org/pdf/4758/475847271002.pdf>

Calderón, J. y López, D. (s. f.). Orlando Fals Borda y la investigación acción participativa: aportes en el proceso de formación para la transformación. Artículo para el *Encuentro hacia una Pedagogía Emancipatoria en Nuestra América*. Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. <https://www.javeriana.edu.co/blogs/boviedo/files/pedagogc3adas-eman-lc3b3pez-cardona-y-calderc3b3n.pdf>

Castellar, L. y Oviedo, S. (2013). *Sistematización del proceso metodológico y estudio de impactos del proyecto patios productivos en el barrio Nelson Mandela de la ciudad de Cartagena durante los años 2010-2012* (Tesis de grado). Universidad de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/1069>

Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes. (23 de noviembre de 2015). *Documento Conpes 3850*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%-C3%B3micos/3850.pdf>

Massificar. (5 de agosto de 2014). Corregimiento El Castillo se convirtió en despensa agrícola del departamento [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YEwxKMMOSAw&t=23s>

Naciones Unidas, CEPAL. (2002). *Experiencias y metodología de la investigación participativa* [Serie Políticas sociales]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191_es.pdf)

Naciones Unidas, CEPAL. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* [Serie Manuales]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Naciones Unidas, CEPAL. (2016). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. <https://www.cedhnl.org.mx/bs/vih/secciones/planes-y-programas/Agenda-2030-y-los-ODS.pdf>

Ordenanza 415 (8 de junio 2016). Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca para el periodo 2016-2019: El Valle está en Vos. Gobernación del Departamento del Valle del Cauca. <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-de-desarrollo-del-valle-del-cauca.pdf>

Páramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & Gestion*, (39), 119-146. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n39/n39a01.pdf>

Ríos, J. (2016, mayo). La narcotización del activismo guerrillero de las FARC y el ELN 1998-2012. *UNISCI*, 41, 205-234. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-83486/UNISCIDP41-9RIOS.pdf>

Rodríguez, D. (2012). Patios productivos: Cultivos de hortalizas, Huertas caseras. *EduTEKA*. <http://eduteka.icesi.edu.co/proyectos.php/2/14970>

## CAPÍTULO 11

# ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA CUATRO MIPYMES INDUSTRIALES DEL BARRIO RESTREPO EN BOGOTÁ-COLOMBIA

*Analysis of the maturity level of knowledge management for four industrial Mipymes of the Restrepo neighborhood in Bogotá-Colombia*

Pilar Andrea Rico<sup>29</sup>  
José Ever Castellanos N.<sup>30</sup>

### RESUMEN

La presente investigación se enmarca dentro de la Especialización de Gestión de Proyectos en la línea investigativa de Gestión de la Innovación y del Conocimiento, perteneciente a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, en Bogotá, Colombia. Busca dar cuenta del nivel de madurez de cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá, mediante una metodología cualitativa y un trabajo de campo que, desde la opinión de la comunidad, determine un acercamiento al estado del nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento en las mismas, teniendo en cuenta su estado actual en el contexto local, regional, nacional y global, y la importancia de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones frente a las dinámicas del mundo, el mercado y la economía actual. Para lograr estos objetivos el estudio se divide en las siguientes secciones: el contenido o marco referencial, que detalla los temas más importantes tratados en la investigación como gestión del conocimiento, nivel de madurez y Mipymes, entre otros; los resultados, que son obtenidos como consecuencia de la aplicación del instrumento de investigación, donde se analiza a las cuatro Mipymes industriales objeto de estudio y sus niveles de Madurez de Gestión del Conocimiento;

**29** Psicóloga, UNAD- Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Facultad de Administración de Empresas, Especialización en Gestión de Proyectos, Semillero de Investigación Fénix, Bogotá, Colombia, Correo electrónico: pianrino@yahoo.com

**30** Docente de la UNAD. Bogotá, Colombia. Doctor en Gestión, Universidad EAN – Colombia, doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Nebrija – España, magíster en Administración, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo y profesional en Administrador de Empresas. Calle 14 sur No. 14-23. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co

en la siguiente sección se dan propuestas y recomendaciones para las cuatro Mipymes industriales; y por último, se describen las principales conclusiones del estudio.



**Palabras clave:** gestión del conocimiento; Mipymes industriales; innovación y productividad.

## ABSTRACT

This research is part of the Project Management Specialization in the research line of Innovation and Knowledge Management belonging to the ECACEN School of Administrative, Accounting, Economic and Business Sciences of the National Open and Distance University in Bogotá, Colombia. It seeks to account for the Maturity Level of four industrial MSMEs of the Restrepo District in Bogotá, through a qualitative methodology and a field work that, from the opinion of the community, determines an approach to the state of the level of maturity of Knowledge Management in them, taking into account its current state in the local, regional, national and global context, and the importance of Knowledge Management in organizations facing the dynamics of the world, the market and the current economy. To achieve these objectives, the study is divided into the following sections: the content or frame of reference that details the most important topics covered in research such as knowledge management, maturity level and MSMEs, among others. The results obtained as a result of the application of the research instrument where the four industrial MSMEs under study and their Maturity levels of Knowledge Management are analyzed. Proposals and recommendations for the four industrial MSMEs are given in the next section and finally the main conclusions of the study are described.



**Keywords:** knowledge management; industrial SMEs; innovation and productivity.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento da cuenta de la investigación denominada “Análisis del nivel de madurez de la gestión del conocimiento para cuatro Mipymes industriales del barrio restrepo en Bogotá-Colombia”, teniendo como objetivo general el de Analizar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento para cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, con el fin de corroborar la hipótesis de que cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá, Colombia, tienen un bajo nivel de desarrollo y de madurez y su caracterización fundamental consiste en desconocimiento, desorganización y carencia de aplicación de sistemas de gestión del conocimiento enfocados en la innovación y el desarrollo.

La presente investigación se centra en un problema actual y pertinente al interior de las ciencias económicas y administrativas, que se plantea sobre la respuesta a cómo lograr que las organizaciones afronten las transformaciones estructurales del contexto socioeconómico y a su vez se desarrollen de manera integral involucrando procesos innovadores y de impacto. En tal contexto problémico, uno de los elementos más relevantes y que más énfasis ha logrado al interior del conocimiento y la práctica de todas las ciencias en la actualidad es la Gestión del Conocimiento, debido a que en los últimos 30 años, como consecuencia de las transformaciones explicadas con antelación, el conocimiento se ha convertido en un bien de valor intelectual, social y económico preponderante y su relevancia lo ha convertido en un factor fundamental en la construcción de conocimiento teórico práctico en torno a todas las reflexiones y acciones humanas actuales.

## CONTENIDO - MARCO REFERENCIAL

Con el fin de establecer en qué medida y características ha avanzado la investigación en torno a la Gestión del Conocimiento en las Mipymes, se hace necesario realizar una revisión de antecedentes que permita determinar tal progreso.

En primera instancia y en el orden internacional es imprescindible revisar el estudio realizado por Edvardsson y Durst, (2013), una exploración sobre el estado del arte del avance de las investigaciones sobre la gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas europeas. En este estudio se destacan los elementos que subyacen en cada una de las investigaciones, determinando modelos de innovación, sistemas de gestión del producto, el mercado y el proceso productivo que mayor innovación representan en algunas de las universidades más importantes de Europa. Este estudio resulta de gran importancia en la medida en que permite comparar entre el estado de

la investigación y del desarrollo de las Pymes, respecto a la Gestión del Conocimiento en Europa, América Latina y Colombia.

En lo que respecta a América Latina, es necesario en principio citar la investigación elaborada por Benavides y Pedraza (2018), un estudio sistemático de la literatura sobre Gestión del Conocimiento en las Pymes en América Latina y Colombia y las perspectivas que han surgido en torno a este objeto de estudio. Este análisis resulta importante al determinar el estado del arte de la Gestión del conocimiento en las Mipymes en latinoamerica, ya que abarca su desarrollo y el abordaje conceptual y práctico desde la literatura en los últimos diez años, lo que permite sin duda generar hipótesis sobre el avance o retroceso de la cuestión en América Latina desde un enfoque teórico y porque no, epistemológico.

En el nivel nacional, es destacable el estudio definido por Castillo, Velandia, Hernández y Archibold (2017), una publicación que analiza la Gestión del Conocimiento con relación a la innovación en 39 Pymes industriales de el departamento del Atlántico, en Colombia. Este estudio de corte longitudinal y cuantitativo, realiza análisis de los elementos y herramientas de Gestión del Conocimiento implementadas por los gerentes de estas organizaciones, comparándolas con el crecimiento de la innovación y la productividad de sus organizaciones. Este estudio resulta relevante porque otorga un referente del estado del arte del problema de investigación en el país y en una región específica, permitiendo comparación y análisis del nivel de desarrollo y la caracterización de la Gestión del Conocimiento en tales organizaciones.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las sociedades de finales del siglo XX e inicios del XXI empezaron a tener una revaloración y resignificación del conocimiento, que ocupaba espacios fundamentales y que sería sin lugar a duda un bien preciado para los procesos que estaban aconteciendo. Esta suerte de transformaciones, que determinaban el rumbo de los países y las organizaciones, debían ser comprendidas de la manera más pronta posible, para ser confrontadas sin generar daño y buscando cualquier posible beneficio. En los años de la guerra fría, las potencias mundiales habían ejercido una competencia de conocimientos, que había terminado en grandes avances para la humanidad, sin embargo, el conocimiento del fin del siglo e inicio del nuevo milenio iba más allá de ser un ostento para demostrar poderío, se convertía en una necesidad sin la cual se podía sucumbir y en cuyo beneficio se basaba la configuración del nuevo orden de las relaciones entre las naciones.

Las transformaciones de la sociedad del conocimiento fueron encaminándose en un soloesentido, el desarrollo de la productividad económica, que junto con la consolidación

del neoliberalismo terminaron por establecer al conocimiento como un medio para lograr el desarrollo y crecimiento económico. Por tal motivo, el inicio del siglo XXI ha demostrado cómo el uso del conocimiento y su gestión han desembocado en un impulso global hacia la productividad, las organizaciones económicas y las naciones han volcado sus esfuerzos hacia tal fin; mediadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones, las empresas representan elementos esenciales en el desarrollo de las sociedades actuales y la forma como estas afrontan el conocimiento.

## EL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la comprensión de la gestión del conocimiento, en palabras de Druango y Quiroz (2017) el análisis del desarrollo de este elemento de gran importancia ha estado orientado desde dos perspectivas conceptuales a saber; la funcionalista y la interpretativa. La perspectiva funcionalista se analiza según los autores desde la formulación teórica de la administración de empresas, al comprender sus elementos como parte de una perspectiva productiva e innovadora en el campo del emprendimiento; y la perspectiva interpretativa se inscribe con mayor intensidad en el campo del lenguaje y las ciencias humanas, en la medida en que se fundamenta en las relaciones humanas, la interacción social y la posibilidad de analizar la madurez de la gestión del conocimiento, solamente en la perspectiva de interacción de los miembros de la organización en la cotidianidad de un espacio determinado.

## EMPRESA Y PRODUCTIVIDAD: LAS PYMES

Empresario y empresa, los dos son los actores esenciales sobre los cuales recae la historia empresarial, al estudiar la evolución o cambio en función de variables puramente económicas: el empresario (como actor económico) y la empresa (tanto el resultado del proceder o actuar empresarial, como su rol económico). El empresario es el promotor o generador de realidades empresariales, por lo que su papel se torna trascendental para esta disciplina (Betancourt, 2003, p. 200).

En tal contexto, debido a las transformaciones estructurales establecidas en el transcurso y evolución de la empresa, esta se ha diversificado y transformado al punto de complejizar, no solo los sectores en los que se desempeña (que cada día resultan más especializado), sino que por la diversidad de circunstancias, las empresas han sido clasificadas a lo largo de su desarrollo por su tamaño, en pequeñas, medianas y grandes empresas, en el caso específico de esta investigación se abordaran las Pequeñas y Medianas empresas, también denominadas Pymes.



Las pymes son la fuente más importante de generación de empleo, en tanto que la producción es para las grandes empresas. Sin embargo, su naturaleza estructural –tamaño genera un conjunto de desventajas, entre las que se destacan las siguientes: relativo aislamiento, escaso cambio tecnológico, débil capacidad negociadora, baja productividad y, consecuentemente, reducidos ingresos; lo anterior, no les permite disponer de una adecuada reinversión productiva e impide que se inserten de forma competitiva en los procesos de globalización. (Gil, 2014, p. 96)

## METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, que hizo posible una mejor comprensión del problema analizado, sus cualidades y características fundamentales, pormenorizando la interacción entre factores y vivencias humanas y aspectos relativos al conocimiento, la tecnología y la ciencia. De tal manera que, la metodología cualitativa dio cuenta con mayor integralidad del nivel de desarrollo de la Gestión del Conocimiento en las cuatro Mipymes del Barrio Restrepo, sus características fundamentales, las relaciones con la gestión organizacional y la manera como las personas que hacen parte de estas organizaciones las vivencian, cuenta de ello dan Hernández, Fernandez y Baptista (2014).

El tipo de diseño de investigación fue el de un estudio de caso, en el que, a partir de dos categorías conceptuales propias de la administración de empresas, se procedió a establecer un problema de investigación y un trabajo de campo para determinar el nivel de desarrollo y la caracterización de un problema específico al interior de las ciencias administrativas. En este sentido, el estudio de caso permitió realizar comparaciones con otros casos similares, además de caracterizar procesos específicos que pueden ser generalizados como elementos objetivos del problema a investigar.

De igual manera, para la presente investigación las herramientas de recolección de información fueron el análisis documental, la encuesta y la entrevista semiestructurada. En principio, el análisis documental se estableció de acuerdo a la elaboración de los antecedentes, el marco teórico y la descripción de la población; por su parte la encuesta fue implementada de manera personal a cuatro gerentes de Pymes del barrio Restrepo en Bogotá; y finalmente la encuesta se realizó a 40 trabajadores de las

mismas Pyme, usando las TIC para que estas encuestas fuesen respondidas mediante un formulario de Google Drive, facilitando su solución y posterior sistematización.

Por su parte, para la presente investigación la muestra fue no probabilística, pues dependió de la posibilidad de participación de cuatro Mipymes del sector que posibilitaron el ejercicio de la investigación.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS DE GENERALIDADES DE LAS ENTREVISTAS Y LAS ENCUESTAS

Como generalidades respecto al análisis de las respuestas consignadas en entrevistas y encuestas hay que iniciar destacando, cómo desde las opiniones de los gerentes y trabajadores de las cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo, la productividad y la innovación son elementos fundamentales en el ejercicio de su emprendimiento, desde posturas muy básicas y empíricas. Por ende, el desarrollar sus procesos productivos de acuerdo a las tendencias del mercado y como ellos lo manifiestan, de la moda, es una necesidad imperante en su proceder, y el cambiar e innovar resulta un elemento fundamental para el desarrollo de la productividad.

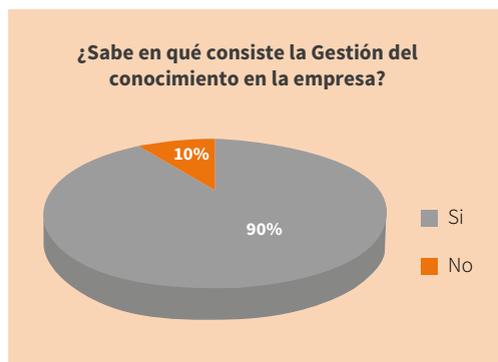
Por su parte, otro elemento general que puede extraerse de las respuestas a las entrevistas y encuestas es el que refiere a la falta de acompañamiento de las cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo en el desarrollo de sus actividades productivas, en tanto manifiestan no tener ningún apoyo de las instituciones estatales o de la sociedad civil en general, que posibilite mejorar su productividad, por eso todo lo realizan desde la autogestión empírica.

Como tercer elemento de análisis general de las respuestas de las encuestas y entrevistas es importante destacar que respecto a la Gestión del Conocimiento existe un desconocimiento casi total de la teoría básica o especializada, en tanto la formación del talento humano y los intentos organizativos de los gerentes de estas empresas no van más allá de planes ocasionales para afrontar las situaciones diarias.

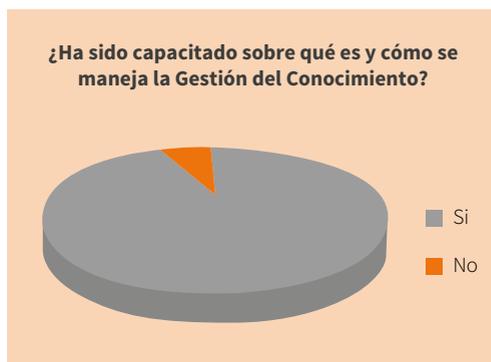
Como cuarto elemento es posible destacar cómo las Mipymes entrevistadas y encuestadas no tienen evidencias ni de conocimiento, ni de implementación de ninguno de los modelos de competitividad establecidos en el marco teórico del presente documento, no obstante, nuevamente aparece el elemento empírico en el que los entre-

vistados y encuestados reconocen la necesidad urgente de ser competitivos, pero así mismo, las acciones para buscar la competitividad no superan intervenciones más allá de la observación y la intuición.

**FIGURAS 1-2.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre estrategias de apropiación del conocimiento

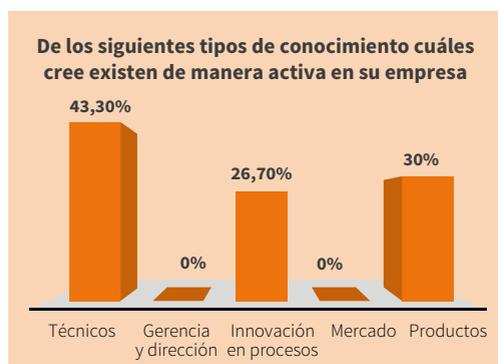


Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

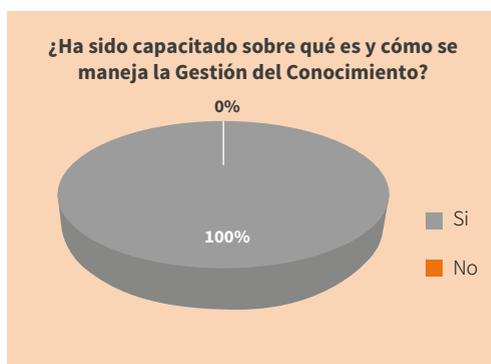


Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

**FIGURAS 3-4.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre estrategias de apropiación del conocimiento

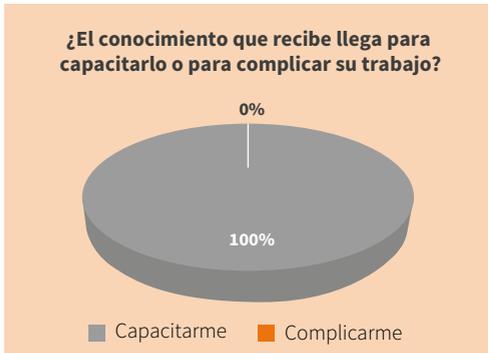


Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

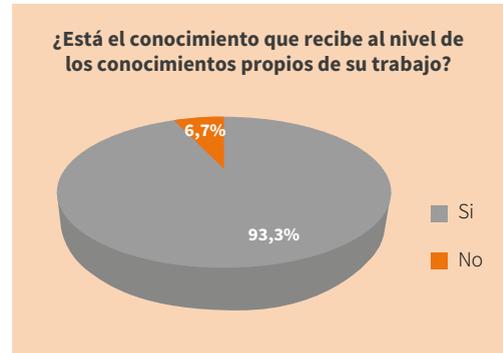


Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

**FIGURAS 5-6.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre estrategias de apropiación del conocimiento



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

**FIGURAS 7-8.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre estrategias de apropiación del conocimiento

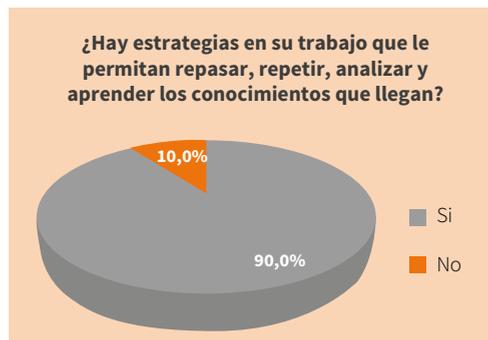


Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

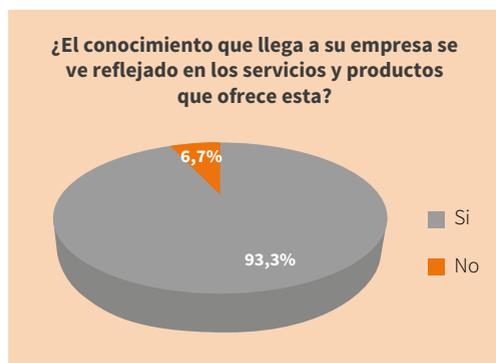
**FIGURA 9.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre estrategias de apropiación del conocimiento



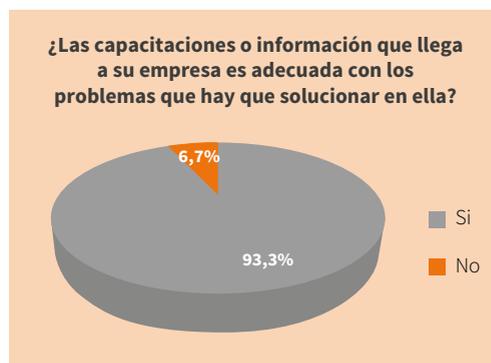
Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

**FIGURAS 10-11.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre la incidencia del conocimiento en el producto final



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

**FIGURAS 12-13.** Encuesta a empleados de Mipymes sobre la importancia de sus conocimientos en la empresa



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.



Fuente: elaboración propia, marzo de 2019.

## PROPUESTA Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis de los datos anteriormente expuestos, es posible determinar que las empresas parte del presente estudio tienen poco o nada de conocimiento o acercamiento a los conceptos y fundamentos de la Gestión del Conocimiento y a la Competitividad, por lo que se hace necesario en primera instancia un acercamiento básico a los principales elementos de estas dos categorías, por medio de consejos simples que puedan llevar a la práctica y puedan adaptarse con fiabilidad y practicidad a la realidad cambiante y dinámica en la que se desenvuelven las Mipymes industriales del barrio Restrepo. Por tal razón, la principal propuesta es entregar a las Mipymes que hicieron parte del estudio la elaboración de dos posters informativos, sobre los cuales

se fundamentará el acercamiento a la información respecto a la Gestión del Conocimiento y la Competitividad, como elementos de uso cotidiano en las organizaciones.

Con el fin de establecer estrategias que les permitirán aumentar su productividad y competitividad mediante la implementación de las siguientes recomendaciones:

Frente a la Gestión del conocimiento

- **Gerente y trabajador:** esta organización debe especializarse en la Gestión del conocimiento, recuerda que el conocimiento es un elemento importante en el mundo de los negocios, trata de entenderlo y buscar aplicarlo.
- **Gerente y trabajador:** trata de socializar los nuevos conocimientos que aprendas, busca cursos en internet, trata de actualizarte y solicita espacios en tu trabajo para que puedan construir una cultura del conocimiento.
- **Gerente:** trata de generar una base de datos para tu empresa, organiza un poco tiempo diario o semanal para organizar y revisar la información, así podrás evitar errores y plantear estrategias desde las acciones que fueron positivas.
- Busca constantemente convenios con organizaciones comerciales y académicas, debes ser pionero entre tu competencia en tu capacitación y la de tus trabajadores.
- Se muy riguroso evaluando la calidad de tus productos, es el producto el que habla por tu empresa, trata de sistematizar la evaluación de calidad, esto generará una marca y la posicionará en el mercado.
- Trata de aplicar nuevas tecnologías a todos los procesos de la empresa, hoy con un smartphone hay muchas posibilidades de actuar, haz que tu empresa en general use la tecnología.

## CONCLUSIONES

Como conclusión inicial y central es posible responder a la pregunta problema determinando que, de acuerdo al marco teórico presentado en este estudio, las cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo tienen un nivel de Gestión del Conocimiento que oscila entre el Inicial y el de Conciencia. Así mismo, se pudo corroborar la hipótesis de investigación que determina que las cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo en Bogotá, Colombia, tienen un bajo nivel de desarrollo y de madurez, y su caracterización

fundamental consiste en desconocimiento, desorganización y carencia de aplicación de sistemas de gestión del conocimiento, enfocados en la innovación y el desarrollo. A partir de esta corroboración es posible consolidar una hipótesis emergente que apuntaría a señalar que uno de los principales factores que llevan a que las Mipymes en Colombia enfrenten problemas estructurales expuestos por Gil (2014), Quintero (2018) y Salinas (2013) en el marco teórico del presente documento, es precisamente el desconocimiento de un eficiente y eficaz modelo de gestión del conocimiento porque la mayoría de las organizaciones objeto de estudio carecen de los recursos suficientes para lograrlo como se demuestra en su nivel de madurez que poseen.

Como segunda conclusión del presente estudio, hay que señalar cómo fue posible analizar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento de las cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo, aportando elementos clave en el diagnóstico de este problema, estableciendo el estado del arte, y fundamentando un precedente y referentes teóricos fundamentales para comprender algunas de las implicaciones epistemológicas y metodológicas de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones Mipymes en la actualidad; además de destacar su importancia en el desarrollo de la economía en el orden local, regional, nacional y global. Esta conclusión resulta de suma importancia si se piensa que es una de las pocas investigaciones que abordan la Gestión del Conocimiento en las Mipymes Industriales de este representativo y significativo espacio de la ciudad de Bogotá, la Región y el País.

Como tercera conclusión, mediante la triangulación entre el planteamiento del problema, los referentes teóricos y metodológicos y el trabajo de campo de gran satisfacción para la investigadora, fue posible identificar el nivel de madurez de la gestión del conocimiento de las cuatro Mipymes industriales del barrio Restrepo, teniendo elementos anexos que develaron otras perspectivas del problema y posibilitaron establecer nuevas líneas investigativas para futuras investigaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento. Así mismo, de la presente investigación se generó un producto en beneficio de las empresas participantes en la investigación, que consistió en la publicación de un texto entregable (afiche y plegable) a las empresas participes en la investigación, que incluye consejos prácticos para incrementar el nivel de Madurez de la Gestión del Conocimiento y, a su vez, es la forma mediante la cual, las empresas participes del estudio y otras, pueden iniciar el camino hacia la implementación de procesos de Gestión del Conocimiento al interior de sus organizaciones.

Finalmente, la presente investigación permitió además de construir conocimiento y generar alternativas de apoyo a las organizaciones; se logró, mediante la vivencia de la investigadora y su tarea de sensibilizar a los lectores y a la academia, evidenciar el ímpetu y la gallardía con la que los gerentes y trabajadores de las Mipymes afrontan el día a día; así mismo, comprender y comunicar que, con valentía y una creatividad

destacable, abordan en soledad los avatares de un mercado voraz y de una economía en la que cada vez es más difícil subsistir. Este trabajo es un homenaje y una contribución al conocimiento científico para dilucidar el estado actual de estas organizaciones en Colombia, y cómo, casi en la soledad, hacen esfuerzos colosales para mover la economía de un país que de una u otra forma las condena al abandono.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Benavides, M. y Pedraza, X. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *SIGNOS*, 10(2), 175-191. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>

Betancourt, G. (2003, julio-diciembre). De la historia Empresarial a la Historia Organizacional. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 22, 199-210. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/25034/25570>

Castillo, A., Velandia, G., Hernández, P. y Archibold, W. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Espacios*, 38(34), 24-36. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p24.pdf>

Druango, C. M. y Quiroz, C. J. (2017). Evaluación de la madurez de la gestión de conocimiento en grandes empresas de Colombia: modelo exploratorio. *Pensamiento y Gestión*, 43, 39-65. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n43/2145-941X-pege-43-00039.pdf>

Gil, A. y Jiménez, J. (2014). El contexto económico global de la Pyme. *Páginas*, 95, 155-179. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5213948.pdf>

Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Quintero, J. S. (2018). *Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad* (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada.

Salinas, J. F. (2013). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control* (Tesis de posgrado). Universidad Militar nueva Granada.

Edvardsson, I. R. y Durst, S. (2013, junio). The Benefits of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia*, 81, 351-354. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813015085>

### ANEXO 1. Poster entregado a las empresas objeto de investigación



## CAPÍTULO 12

### ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO, APOYO PARA LA CIUDAD DE FUSAGASUGÁ

*Ecosystem of Entrepreneurship, support for the Fusagasugá city*

Edgar Romero Herrera<sup>31</sup>

#### RESUMEN

Schumpeter (1950) utilizó por primera vez el término motivado hacia la inestabilidad de los mercados; mientras que Formichela (2004) define al emprendedor como:



Es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas: el emprendedor es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores. (Formichela, 2004, p. 10)

En Fusagasugá existen diversas entidades que realizan acciones para apoyar el emprendimiento, entre ellas se pueden mencionar el SENA, Secretaría de Desarrollo Económico de Fusagasugá, la Cámara de Comercio de Bogotá sede Fusagasugá, la Universidad de Cundinamarca, la UNAD y algunas Instituciones Educativas Municipales, con acciones individuales y aisladas que no permiten una adecuada interacción con el sector real y con los entes especializados en cada área del proceso de creación empresarial.

**31** Investigador Grupo FÉNIX - UNAD. Administrador de Empresas, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, magíster en Administración de Organizaciones. Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Correo: edgar.romero@unad.edu.co Registro ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6785-1713>

Fusagasugá ha sido objeto de atención por parte de la política del gobierno regional y ha recibido especial atención por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá, especialmente por ser la cabecera de la provincia de Sumapaz y ciertamente el municipio más prominente de la subregión por su economía y tamaño poblacional.

Sus habitantes crecen anualmente a una tasa del 2.4 %, cifra por encima del promedio departamental (1.9 %), según el DANE (2015). Junto con otros 30 municipios del departamento, Fusagasugá es catalogada como “pujante”, con porcentajes de miseria inferiores al 3 %.

A pesar de ello en su tejido empresarial no hay grandes empresas ni proyectos que impulsen la generación de empleo, los programas de cadenas productivas que por años se han venido gestando en la región no se han logrado consolidar.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán metodologías cualitativas y cuantitativas, para lo cual se recogerá información descriptiva y las conductas observables de las unidades objeto de estudio (Navarrete, 2006), así mismo, se revisarán investigaciones e información histórica disponible en las páginas de la Gobernación de Cundinamarca, Cámara de Comercio de Bogotá, Secretaría de Desarrollo Económico de Fusagasugá, además de las experiencias exitosas de otras ciudades colombianas y de países reconocidos.



**Palabras clave:** ecosistema; emprendimiento; apoyo; incubación.

## ABSTRACT

For Schumpeter (1950), who first used the term motivated towards market instability; while for Formichela M. (2004) (p.10), he defines the entrepreneur as “he is a person with the ability to create, carry forward his ideas, generate goods and services, take risks and face problems: the entrepreneur He is an individual who knows not only to “look” at his surroundings, but also to “see” and discover the opportunities that are hidden in him. He has his own initiative and knows how to create the structure he needs to undertake his project, communicates and generates communication networks, has

the capacity to call; even if necessary, he knows how to form a work group and begins to carry out his task without hesitation or be overcome by fears.”

In Fusagasugá there are several entities that carry out actions to support entrepreneurship, including SENA, the Ministry of Economic Development of Fusagasugá, the Bogota Chamber of Commerce, Fusagasugá headquarters, the University of Cundinamarca, the UNAD and some Municipal Educational Institutions, with individual and isolated actions that do not allow an adequate interaction with the real sector and with the specialized entities in each area of the business creation process.

Fusagasugá has received attention from the regional government’s policy and has received special attention from the Bogota Chamber of Commerce, especially as the head of the province of Sumapaz and certainly the most prominent municipality in the subregion because of its Economy and population size.

Its inhabitants grow annually at a rate of 2.4 % above the departmental average (1.9 %), according to DANE (2015). Together with 30 other municipalities in the department, Fusagasugá is classified as “strong”, with misery percentages lower than 3 %.

Despite this, in its business fabric there are no large companies or projects that promote the generation of employment, the programs of productive chains that for years have been brewing in the region have not been consolidated.

Qualitative and Quantitative methodologies are used for the development of this research, for which descriptive information and observable behaviors of the units under study will be collected. (Navarrete, 2006), as well as research and historical information available on the pages of the Government of Cundinamarca, Chamber of Commerce of Bogotá, Secretary of Economic Development of Fusagasugá, in addition to the successful experiences of other Colombian cities and recognized countries.



**Keywords:** ecosystem; entrepreneurship; support; incubation.

## INTRODUCCIÓN

Un ecosistema de emprendimiento es una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas, que generan relaciones con los entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos, estimulantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

Por ello en esta investigación se revisará la pertinencia y capacidad que tiene la ciudad de Fusagasugá, Cundinamarca, para crear este tipo de organizaciones, que tengan la capacidad de apoyar el emprendimiento, buscando generar empresas innovadoras y sostenibles que fortalezcan el tejido empresarial en la Provincia de Sumapaz.

Para su desarrollo se utilizarán metodologías cualitativas y cuantitativas, mediante la identificación de los principales actores del ecosistema, recabando información descriptiva y conductas observables de cada uno de ellos, que permita conocer la participación y compromiso de estos, además se realizarán consultas de investigaciones e información histórica disponible, que permitan determinar las acciones que desarrollará el Ecosistema en la ciudad de Fusagasugá.

## CONTENIDO

Según datos del *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM (2013), cerca de seis millones quinientos mil adultos colombianos entre 18 y 64 años están iniciando una actividad empresarial que ha funcionado por un tiempo inferior a cuarenta y dos meses.

Las Pymes constituyen el 99 % de las organizaciones nacionales y ocupan al 80 % de los trabajadores colombianos, la información del DANE muestra que el 96.4 % son microempresas y allí están trabajando la mayoría de los trabajadores colombianos. Estas empresas se ubican en los principales departamentos de Colombia, en su orden, Bogotá, Medellín, Valle del Cauca, Cundinamarca, Santander y Atlántico. En Bogotá, el porcentaje de empresas grandes es mayor que el de Pymes (36.1 % vs. 22.8 %), mientras que en el resto de los departamentos es casi la misma proporción de grandes empresas y Pymes.

En Fusagasugá existen diversas entidades que realizan acciones para apoyar el emprendimiento, entre las que se pueden mencionar el SENA, Secretaría de Desarrollo Económico de Fusagasugá, la Cámara de Comercio de Bogotá sede Fusagasugá, la Universidad de Cundinamarca, la UNAD y algunas Instituciones Educativas

Municipales, con acciones individuales y aisladas que no permiten una adecuada interacción con el sector real y con los entes especializados en cada área del proceso de creación empresarial.

Para la UNAD, como entidad de educación superior, su responsabilidad en el fomento del emprendimiento a toda su comunidad es un elemento misional, es por ello que la universidad fomenta y acompaña el aprendizaje autónomo, generando la cultura y el espíritu emprendedor, es así que el Proyecto Académico Pedagógico Solidario (PAPS), propone desarrollar el espíritu emprendedor mediante la elaboración, desarrollo e implementación de proyectos productivos solidarios en su comunidad universitaria, a través del acompañamiento y asesoría virtual para la generación de ideas innovadoras, que permitan la puesta en marcha de proyectos de carácter empresarial, tecnológico, ambiental y cultural, con pertinencia regional y social.

Desde la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, se hace necesario abordar en forma cooperada e interdisciplinaria procesos de investigación tendientes a la comprensión de los fenómenos relacionados con la interacción de los miembros de una comunidad productiva dentro de sus ambientes de formación, que impacten positivamente a las comunidades de su área de influencia.

## ASPECTOS TEÓRICOS

Schumpeter (1950) utilizó por primera vez el término motivado hacia la inestabilidad de los mercados; mientras que Formichela (2004) define al emprendedor como:



Es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas: el emprendedor es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores. (Formichela, 2004, p. 10)

La ley 1014 del 2006 tiene por objeto:



Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas, Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo. Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo. Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo y establece que todas las Instituciones educativas deben diseñar e implementar estrategias que permitan y motiven la cultura del emprendimiento. (Congreso de Colombia, 2006)

Esta misma Ley define al emprendedor como una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Claro que es importante distinguir a los emprendedores por necesidad, que son aquellos que deciden emprender porque no cuentan con otra alternativa para generar ingresos, de los emprendedores por oportunidad, quienes deciden iniciar una actividad emprendedora, después de analizar, con cierto detalle las opciones y encuentra una oportunidad.

Según Toro y Ortegón (1999), los términos emprender, emprendedor, empresarismo, empresa y empresario se derivan de la misma raíz, prender, que proviene del latín vulgar *prendere*, que significa coger, atrapar, sorprender; mientras que en el diccionario de la Real Academia Española se encuentra el término emprender definido como: comenzar alguna cosa, especialmente aquella que supone trabajo, dificultad o riesgo.

El emprendimiento es un fenómeno complejo y dinámico que obliga una mirada desde múltiples enfoques. Los diferentes estudios y autores revisados para este caso brindan la posibilidad de llegar a la conclusión de que el fenómeno del emprendimiento debe ser abordado, para su estudio e intervención, desde un enfoque sistémico.

Trabajar por un sueño parecería una cuestión ideal, ser independiente o su propio jefe una bendición, sin embargo, y como una cuestión extraña en realidad son muy pocas las personas que deciden lanzarse a aventurar con sus ideas, sus proyectos o sus propios negocios; es evidente que el camino es difícil, pero ¿por qué las personas no se arriesgan? La literatura sobre emprendimientos nos presenta casos de personas que, a partir de cero, han logrado construir y lograr grandes hazañas. ¿Qué hizo a estas personas y que características se encuentran en los verdaderos emprendedores?

Parece existir cierto consenso en que los grandes emprendedores cumplen con las siguientes características:

1. La constancia
2. El sentido de oportunidad o de negocio
3. El conocimiento
4. Responsabilidad personal
5. Capacidad de liderazgo

Las estadísticas, sin embargo, no son del todo alentadoras, es evidente que en la mayoría de las ocasiones es más posible el fracaso que el éxito, cuestión que se da especialmente en el nuevo mundo de los emprendimientos por Internet, sin embargo, si eres una persona decidida, debes tomar este camino puesto que, aunque se corren riesgos, los posibles premios a tu labor serán mucho más altos a los que obtendrías como un empleado o un simple cargo medio de una empresa.

Generar una nueva oportunidad de generación de recursos está relacionado con la labor de emprender, palabra que se deriva del francés *ENTREPRENDE* y significa llevar a cabo. Según James W. Halloran (1997), el emprendedor es aquel que asume el riesgo de obtener beneficios o incurrir en pérdidas realizando operaciones empresariales. Así, el emprendedor es un empresario que lleva a cabo una aventura, la organiza, busca capital para financiarla y asume el riesgo.

De acuerdo con la guía de aprendizajes de emprendimientos dinámicos (BID/FOMIN, 2008), se entiende por Ecosistema Emprendedor a



Una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas. (p. 10)

Por su parte el *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project* plantea que un ecosistema de emprendimiento comprende seis elementos: política, finanzas, cultura, soporte, capital humano y mercado.

Un ecosistema emprendedor se compone de cientos de elementos, Isenberg (2013), los agrupa en seis áreas clave:

1. **Mercado:** incluyendo los primeros clientes y las redes que son fundamentales para el desarrollo de una *start-up*, como las redes de emprendedores o la presencia de multinacionales con capacidad de arrastre.
2. **Políticas:** incluyendo un apoyo real de las autoridades y organismos públicos, tanto a nivel legislativo como creando un marco legal que favorezca la creación de empresas y su expansión.
3. **Financiación:** acceso a la financiación bancaria y entidades de capital riesgo capaces de acompañar el crecimiento internacional de la *start-up*.
4. **Cultura:** un factor clave, incluyendo dar visibilidad a los éxitos y elevar el estatus social del emprendedor, así como una cultura de tolerancia al riesgo y al fracaso.
5. **Soporte:** que cubre tanto la infraestructura, como la presencia de incubadoras, asesores legales y financieros, mentores, ONG que apoyan a emprendedores.
6. **Capital humano:** que cubre el talento y formación de los individuos y la calidad de la enseñanza del ecosistema.

Es importante contar con este tipo de espacios que coadyuvan a la generación y consolidación de ideas innovadoras en este territorio, tal como lo menciona García y

García (2010), la ventaja competitiva de un territorio para atraer EBT radica no solo en la posesión actual de recursos y la capacidad para captar nuevos, sino también en su habilidad para movilizar, de forma adecuada, la combinación de recursos tangibles e intangibles de los que dispone.

Fusagasugá, como cabecera de la Provincia de Sumapaz, debe destacarse por propiciar este tipo de espacios para la generación de ideas innovadoras, siguiendo los lineamientos de entidades como Innpulsa Colombia, la cual en el Mapeo de Ecosistemas Regionales de Emprendimiento en Colombia, indica ser la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, enfocada en la promoción del emprendimiento, la innovación y la productividad, se proyecta como eje articulador del ecosistema nacional de emprendimiento, y por consiguiente se destaca su presencia como institución clave dentro de las plataformas regionales de emprendimiento (Innpulsa Colombia y Unal, 2017, p. 14).

## METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizan metodologías cualitativas y cuantitativas, las cuales buscan:

- 1. Identificar los actores del ecosistema:** mediante la revisión de todos los aspectos relacionados con el tema de Emprendimiento y los Ecosistemas, recogiendo información descriptiva y las conductas observables de las unidades objeto de estudio (Navarrete, 2006).
- 2. Determinar las acciones que desarrollará el Ecosistema en la ciudad de Fusagasugá:** para lo cual se realizarán consultas de investigaciones e información histórica disponible en las páginas de la Gobernación de Cundinamarca, Cámara de Comercio de Bogotá y Secretaría de Desarrollo Económico de Fusagasugá, además de las experiencias exitosas de otras ciudades colombianas y de países reconocidos.
- 3. Conocer la participación y compromiso de los actores:** se realizarán entrevistas con los principales líderes de las instituciones que apoyan el emprendimiento en la ciudad de Fusagasugá.
- 4. Consolidar la base de datos de servicios de apoyo al emprendimiento que se brindarán en el ecosistema:** detallada en la propuesta de creación.

## RESULTADOS ESPERADOS

Como resultados de esta investigación se busca obtener la identificación de los actores fundamentales en el proceso de acompañamiento, fortalecimiento y promoción del emprendimiento en la ciudad de Fusagasugá, que facilite su vinculación al Ecosistema de Emprendimiento, logrando determinar los aportes de cada uno de los involucrados, además de los servicios que prestará esta institución.

Por otra parte, se espera realizar la propuesta de creación del ecosistema de emprendimiento para la ciudad de Fusagasugá, Cundinamarca, con el apoyo de todas las entidades interesadas, junto con las cuales se desarrollará un foro regional para la presentación de la propuesta de creación del Ecosistema de Emprendimiento y, lograr así, establecer estrategias que permitan su operación.

En la formación del recurso humano, se pretende aportar al desarrollo de trabajos de grado para optar por el título de Magíster en Administración de Organizaciones, buscando la aplicación de los conocimientos adquiridos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. (2010). Babson College. <https://www.babson.edu/about/news-events/babson-announcements/babson-college-entrepreneurship-ecosystem-project-established/>

BID/FOMIN, (2008). *Guía de emprendimiento dinámicos*. Banco Interamericano de Desarrollo. 2008. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-de-emprendimientos-din%C3%A1micos.pdf>

Formichela, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* (Monografía para Beca Gestión del emprendimiento y la innovación, Chacra Experimental Integrada Barrow). Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. [https://www.academia.edu/32431416/EL\\_CONCEPTO\\_DE\\_EMPRENDIMIENTO\\_Y\\_SU\\_RELACION\\_CON\\_LA\\_EDUCACION\\_EL\\_EMPLEO\\_Y\\_EL\\_DESARROLLO\\_LOCAL](https://www.academia.edu/32431416/EL_CONCEPTO_DE_EMPRENDIMIENTO_Y_SU_RELACION_CON_LA_EDUCACION_EL_EMPLEO_Y_EL_DESARROLLO_LOCAL)

García, A. y García, M. (2010). Ecosistema Emprendedor para las Empresas de base Tecnológica: visión basada en recursos. *Espíritu Emprendedor*, 4(1), 8-21. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761506.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor, GEM. (2013). *Global report*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>

Innpulsa Colombia y Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Ecosistemas Regionales del Emprendimiento en Colombia* [Mapeo e infografía]. [https://www.innpulsa.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://www.innpulsa.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)

Isenberg, D. (2013). *Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*. Harvard Business Review Press.

James H. (1997). *Management para Pequeña y Mediana Empresa*. Mc Graw Hill.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial* No. 46.164 de 27 de enero de 2006. Congreso de Colombia. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)

López, Z. (2016). *Los Ecosistemas de Emprendimiento como parte de la Estrategia de Desarrollo de una Región* (Tesis de maestría). Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11496>

Navarrete J. (2006). *La reorientación distributiva del desarrollo en China*. Revista Economía. UNAM. N. 008. México, D.F., 2006. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecu/article/view/2871/2431>

Quiroga-Marín, R. F., Torres, J. A., Aguirre, J., Gonzáles, D., Barrera, M. M., Ariza, B., Echeverry, I., Guerrero, A., Suarez, A., Montes, P., Montoya, E. y Rodríguez, J. C. (2014). *Panorama del Ecosistema de Emprendimiento de Bogotá*. IMPACT-A, Corporación Ventures. [https://kupdf.net/download/panorama-del-ecosistema-de-emprendimiento-de-bogot-aacute\\_5b07a930e2b6f5ad0b1bfa1a\\_pdf](https://kupdf.net/download/panorama-del-ecosistema-de-emprendimiento-de-bogot-aacute_5b07a930e2b6f5ad0b1bfa1a_pdf)

Schumpeter, J. (1950). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Ediciones Folio.

Toro-Lasso, J. y Ortigón-Álvarez, A. (1999). Corriendo el telón del concepto emprendedor. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (37), 134-142. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/910>

Villamayor, P. y Prieto, M. (2014, agosto). The Concept of Entrepreneur in Education: A Pedagogical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 153-159. [https://www.researchgate.net/publication/275543931\\_The\\_Concept\\_of\\_Entrepreneur\\_in\\_Education\\_A\\_Pedagogical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/275543931_The_Concept_of_Entrepreneur_in_Education_A_Pedagogical_Analysis)

## CAPÍTULO 13

### ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO, AUTOPARTISTA Y CARROCERO DE LA PROVINCIA DEL TUNDAMA- DUITAMA, BOYACÁ, A PARTIR DEL ENFOQUE SISTÉMICO EN LOS NIVELES MACRO Y MESOECONÓMICO

*Strategies for strengthening the competitiveness of companies in the Metalworking, Autopartist and Bodybuilder sector of the province of Tundama-Duitama, Boyacá, based on the systemic approach at the Macro and Meso-economic levels*

Olga Lilihet Matallana Kuan<sup>32</sup>  
 Gloria Nancy Duitama Castro<sup>33</sup>  
 Martha Luz Yenny Suarez Salazar<sup>34</sup>

## RESUMEN

Es importante para el desarrollo local fortalecer la competitividad, los empresarios requieren una visión de largo plazo que les permita prepararse para el entorno cambiante de los mercados; el objetivo de la investigación es analizar el enfoque sistémico en los niveles Macro y meso económico, para plantear estrategias que fortalezcan la competitividad de las empresas del sector Metalmecánico, Autopartista y Carrocero de la provincia del Tundama.

**32** Economista – Especialista en gerencia de Recurso humano – Magíster en Administración – Líder grupo de investigación y semillero Ideas en acción avalado por la Unad Ideas en Acción. Docente ocasional ECACEN – UNAD. ORCID <http://orcid.org/0000-0002-3563-1668>, Correo: [olga.matallana@unad.edu.co](mailto:olga.matallana@unad.edu.co).

**33** Administradora industrial – Especialista en gerencia de Recurso humano – Magíster en Administración – Coinvestigadora grupo de investigación y semillero Ideas en acción avalado por la Unad Ideas en Acción. Docente ocasional ECACEN – UNAD. ORCID <http://orcid.org/0000-0001-9433-2337>, Correo: [gloria.duitama@unad.edu.co](mailto:gloria.duitama@unad.edu.co).

**34** Administradora Turística y Hotelera – Magíster en administración – Semillerista Ideas en acción. <https://orcid.org/0000-0001-9276-358X>, Correo: [yenisusa@yahoo.com](mailto:yenisusa@yahoo.com).

Incrementar los niveles de competitividad requiere el compromiso del estado como dinamizador de la política pública, de las universidades y los organismos de apoyo empresarial para garantizar la cooperación de los implicados, y de los empresarios que identifiquen oportunidades o riesgos que el entorno genera.

El análisis situacional indicará hechos críticos que orienten estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de las empresas del sector, los resultados de la investigación se darán a conocer a través de un observatorio de competitividad que genere información útil para la toma de decisiones de los interesados.

La metodología implica revisar los elementos teóricos del modelo de competitividad sistémica, adaptar el modelo con modelos posteriores, el análisis del sector y realización de trabajo de campo mediante entrevistas y encuestas para conocer los factores críticos que pueden incidir en la competitividad a la luz de lo que piensa el empresario.

El estudio, cuyos resultados son preliminares, permitirá desarrollar herramientas de difusión y gestión estratégica que posibiliten a la empresa estar preparada para épocas de incertidumbre, para que puedan ver y entender como estas políticas pueden afectarlos o beneficiarlos y actuar en consecuencia.



**Palabras clave:** sector industrial; macroeconomía; economía industrial; política ambiental, política monetaria; política fiscal.

## ABSTRACT

It is important for local development to strengthen competitiveness, entrepreneurs require a long-term vision that allows them to prepare for the changing market environment; The objective of the research is to analyze the systemic approach at the Macro and meso-economic levels, to propose strategies that strengthen the competitiveness of the companies of the Metalworking, Auto parts and Bodywork sector of the province of Tundama.

Increasing levels of competitiveness requires the commitment first of all of the state as the head of public policy, also the universities and business support organizations,

and off course entrepreneurs who identify opportunities or risks that the environment generates.

The preliminary situational analysis, indicates critical facts that guide strategies for strengthening the competitiveness of companies in the sector, the research results will be announced through a competitiveness observatory that generates useful information for decision-making of stakeholders.

The methodology implies reviewing the theoretical elements of the systemic competitiveness model, adapting the model with subsequent models, the analysis of the sector and carrying out field work through interviews and surveys to know the critical factors that can influence competitiveness according to what the entrepreneur thinks.

The study, whose results are as well preliminary, will allow the development of dissemination and strategic management tools that enable the company to be prepared for times of uncertainty, so, that they can see and understand how these policies can affect or benefit them and act accordingly.



**Keywords:** industrial sector; macroeconomics; industrial economics; environmental policy; monetary policy; fiscal policy.

## INTRODUCCIÓN

El sector siderúrgico, metalmecánico y carroceros en el departamento, es reconocido en los estudios prospectivos como la visión Boyacá 2030 y el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación-Boyacá 2022, como una actividad con potencial, estratégica y prioritaria para el desarrollo económico, ya que cuenta con la experiencia productiva instalada del sector de metalmecánica y en la construcción de carrocerías, existe demanda de mercado en estos campos y dispone del capital humano respaldado por la oferta institucional para la formación tecnológica y universitaria que se oferta en la región. De otra parte, integra una amplia gama de sectores y subsectores económicos que se dedican a la elaboración de insumos provenientes del acero y del hierro y a su transformación en bienes intermedios (Botía, 2014).

La siderurgia se basa en modelar y realizar aleaciones de metales calientes, la metalmeccánica trabaja procesos de doblado soldadura y cortes modelados en frío. La cadena siderúrgica comprende la obtención del acero, la fabricación de artículos de acería laminados en caliente como las barras, varillas, láminas y alambroón utilizados en obras de infraestructura; artículos laminados en frío utilizados en la metalmeccánica para la fabricación de electrodomésticos, planos revestidos y tubería con costura. Estos productos son obtenidos a partir de procesos de fundición, laminación y forjado, entre otros. La importancia del sector radica en su relación con otras industrias como la construcción, la industria automotriz y manufacturera (Departamento Administrativo de Ciencia e Innovación - Colciencias, 2012).

Los estudios realizados en el sector metalúrgico, metalmeccánico y carrocerero presentan debilidades recurrentes que reducen el nivel de competitividad de las empresas, como los altos costos fijos, los altos consumos de energía y la pérdida de mercado interno por las altas importaciones de los sectores manufactureros de construcción y agropecuarios. Además, las empresas cuentan con escaso valor agregado y un limitado nivel de especialización, que se hace evidente en la poca innovación en productos y servicios ofertados y en la baja capacidad de penetración en mercados internacionales mediante exportaciones. En este sentido la productividad se convierte en uno de los principales objetivos estratégicos del sector para alcanzar los niveles de competitividad que se requieren. El sector cuenta con varios retos, como la necesidad de generar inversiones en tecnología para aminorar los impactos ambientales de la industria, tanto en los procesos extractivos como en los de transformación (Departamento Administrativo de Ciencia e Innovación - Colciencias, 2012).

La gestión de los empresarios del sector, en la provincia del Tundama, se realiza de manera empírica con un sesgo marcado hacia el individualismo, con un mayor enfoque hacia la parte técnica y de manufactura, aunque en algunas de las empresas no hay procesos identificados o normalizados. Se deja de lado la revisión concienzuda del entorno, pues los empresarios se esfuerzan en su gestión interna, pero difícilmente tienen en consideración los factores coyunturales o estructurales que afectan al sector, las variables macroeconómicas y mucho menos establecen áreas estratégicas que potencien su desarrollo empresarial. En este sentido el desarrollo del sector carrocerero juega un papel muy importante, ya que es el articulador del sector metalmeccánico y de autopartes, por lo tanto, al evolucionar genera competitividad y hará crecer los otros sectores.

Si bien es cierto Porter (1990) y Krugman (1994), citados por Saavedra-García (2012), han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son ellas la base de la competitividad. Esta afirmación se ratifica mediante estudios empíricos

de la Cepal, que señalan que rara vez se ha generado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; este se ha generado por la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos, como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda (Saavedra-García, 2012).

En este sentido, la competitividad es asunto de todos y es un tema, en el que las tesis de co-creación y de economía colaborativa se imponen para lograr interacción entre representantes empresariales, estado y academia en pro del desarrollo de la región, para determinar los aspectos que permitan diagnosticar nuestros niveles de competitividad e identificar las dimensiones prioritarias en las que se debe trabajar, para alcanzar estos objetivos conforme a los conocimientos, competencias y habilidades.

La pregunta de investigación gira en torno a ¿cuáles son las estrategias que permiten fortalecer la competitividad de las empresas del sector Metalmecánico, Autopartista y Carrocero de la provincia del Tundama- Duitama, Boyacá, a partir del enfoque sistémico en los niveles Macro y mesoeconómico?

## CONTENIDO

### La competitividad y el modelo sistémico

La competitividad es un concepto multidimensional ampliamente estudiado por organismos internacionales como el Banco interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión económica para América latina (CEPAL), la OCDE y el Foro Económico Mundial (WEF). Abarca varios enfoques y disciplinas y es determinante en los escenarios empresariales nacionales y regionales. Para el BID: “La competitividad se define como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de las actividades productivas privadas y el aumento de la productividad.” (BID, 2003, p. 1). Mejorar la competitividad va de la mano con el crecimiento económico, la reducción de la pobreza de un país o región (BID, 2003).

La teoría de la competitividad ha evolucionado, la teoría económica tradicional se basa en los aportes de Adam Smith y Ricardo, en el modelo de comercio internacional, su orientación al desarrollo de factores productivos y su relación con la ventaja competitiva de los países; la teoría económica moderna se orienta por los aportes de Porter en 1991, que propone el diamante de ventaja nacional donde la empresa y su entorno constituyen el foco de la competitividad (Benzaquen *et al.*, 2010). En la actualidad la competitividad no puede desligarse conceptos como la innovación, diferenciación, productividad, segmentación, etc. (Segura-Hernández, 2018) las pequeñas y

medianas empresas (Pymes, es decir el enfoque tradicional queda corto para explicar a cabalidad el fenómeno y sus interacciones empresariales, sociales y económicas.

El modelo de competitividad de Porter abrió paso a nuevas maneras de abordar el fenómeno como el enfoque de competitividad sistémica, ya que para lograr competitividad se requiere de ciertos potenciadores de la eficiencia empresarial. Este modelo recoge varios de estos elementos integrando pilares como la infraestructura, la salud, la educación, las políticas macroeconómicas y su injerencia en el desarrollo empresarial; posteriormente, los autores de la CEPAL Esser, Hlllebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) propusieron el modelo que se constituye en un marco de referencia para los países desarrollados y en desarrollo, al respecto plantean que hay dos elementos que diferencian este concepto de otros dirigidos a identificar los factores de la competitividad industrial: el primero es la distinción entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), el segundo es la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial. (Esser *et al.*, 1996) Desde una visión global e integral, se argumenta que la competitividad es producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales, de un sistema nacional: los niveles micro, meso, macro y meta; y, en este sentido, la competitividad es sistémica (Esser *et al.*, 1996).

Es importante para el desarrollo local fortalecer la competitividad, los empresarios requieren una visión de largo plazo que les permita estar preparados para el entorno cambiante y de incertidumbre de los mercados, de la competencia y de las variables macroeconómicas y mesoeconómicas, que día a día los afectan. Cabe resaltar que incrementar los niveles de competitividad requiere el compromiso del Estado como agente dinamizador de la política pública, de actores como las universidades y los organismos de apoyo empresarial, para garantizar la cooperación de los implicados, y de los empresarios que propendan por desarrollar sus capacidades para identificar las oportunidades o riesgos que el entorno genera.

El nivel macro resalta la importancia de la estabilización macroeconómica para lograr estabilidad en los mercados y crecimiento económico, este nivel resalta la importancia de las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial. Políticas macroeconómicas estables estimulan el ahorro, y dinamizan las inversiones públicas y privadas. A nivel meso se estudian la política de infraestructura, educativa, tecnológica, de infraestructura industrial, ambiental, regional, de importación y de exportación como ejes importantes para la formación de estructuras que contribuyen al desarrollo de sector privado dinámico (Esser *et al.*, 1996).

El nivel micro estudia las nuevas exigencias y readecuaciones que el mercado impone a empresas y organizaciones cambios como la globalización, el incremento de la

competencia, la diferenciación de la demanda, los ciclos productivos cada vez más cortos, los avances tecnológicos y la innovación, exigen de las empresas cambios importantes en la organización de la producción, el desarrollo del producto y la organización de las relaciones de suministro, por eso el modelo propone estudiar en este nivel la capacidad de gestión, las estrategias empresariales, la gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo productivo, integración en redes de cooperación tecnológicas, logística empresarial e interacción de proveedores, productores y usuarios. El enfoque de competitividad sistémica menciona que si el entorno no es eficaz no es posible lograr una competitividad duradera (Esser *et al.*, 1996).

El enfoque sistémico se ha empleado en diversos estudios de competitividad, determinando en el nivel micro la función de la producción, en el nivel macro el comportamiento de los factores macroeconómicos, en el nivel meso las acciones tendientes a fortalecer la competitividad de los sectores productivos y en el nivel meta la interacción de las estructuras políticas, económicas, factores socioculturales y de organización (Segura-Hernández, 2018) las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

En los últimos años se ha generado un interés por estudiar los aspectos que afectan la competitividad los países subdesarrollados, adaptado el modelo de competitividad sistémica, relacionando sus condiciones particulares o a las condiciones que impone el sector a estudiar; de hecho, bajo este enfoque se han realizado innumerables investigaciones de competitividad que permiten integrar otros modelos. Las diversas metodologías descritas por los organismos internacionales para medir competitividad nos indican que la competitividad sistémica es una de las orientaciones teóricas más incluyentes para abordar el estudio, enriqueciendo el modelo con los aportes teóricos de otras vertientes más actuales que se integran para enriquecer el análisis.

## METODOLOGÍA

El propósito del estudio se centra en estudiar el sector metalmecánico, autopartista y carrocero de la provincia del Tundama, en aras de proponer estrategias que permitan desarrollar la competitividad a la luz de los factores críticos que se determinen en los niveles meso y macroeconómicos. La línea de investigación con la cual se realiza el proyecto es la de Dinámica Empresarial, que es la línea que articula originalmente los intereses del grupo de investigación.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico puede enmarcarse en un estudio “no experimental” ya que no hay control de parte de los investigadores en las variables de estudio. En relación a la

perspectiva temporal, el estudio es transaccional, pues se obtiene la información una única vez de manera sincrónica, mediante encuesta o entrevista.

## TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el estudio se plantea una investigación cualitativa de orden explicativo, pues trata de analizar variables multidimensionales de carácter subjetivo, que están descritas en el modelo Cepalino. La metodología para abordar el proyecto implica una revisión concienzuda de los elementos teóricos del modelo de competitividad sistémica, una adaptación de este modelo con modelos posteriores para fortalecer el estudio, el análisis del sector y la realización de trabajo de campo mediante entrevistas y encuestas, para conocer los factores críticos que pueden incidir en la competitividad a la luz de lo que piensa el empresario.

## MÉTODO Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es deductivo, se parte de situaciones explicadas en un marco teórico mediante análisis documental y verificación de fuentes secundarias para aplicar estos lineamientos a la población objeto de estudio. El razonamiento parte de los principios teóricos y se contrasta con los hechos concretos observados.

Como variable de investigación dependiente se establece la competitividad regional influenciada por variables exógenas o independientes de los niveles macroeconómicos y meso económico.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

En Innpulsa (2018) se menciona que “de las 274 organizaciones que integran la concentración empresarial en torno a la metalmecánica y las autopartes, el 83 % se encuentran ubicadas en la ciudad de Duitama (228) y a diez minutos, es decir en Paipa, se encuentra el 7 % (19); lo que equivale al 90 % de las empresas concentradas en esta área geográfica”. No hay datos preliminares de empresas en otros municipios, pero de acuerdo a los datos que arroja la Cámara de Comercio de Duitama y descontando las empresas metalmecánicas que se dedican a fabricar productos de construcción, se registran 187 empresas activas en 2019, 114 corresponden a fabricación de productos metálicos, 31 corresponden a tratamiento y revestimiento de metales, 28 a fabricación de carrocerías y 14 a fabricación de autopartes y accesorios. Se realizará una muestra de las empresas empleando un procedimiento discrecional para determinar las empresas a encuestar.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

De acuerdo con las etapas del proyecto, se plantea en la primera etapa la realización de un análisis documental, posteriormente a la luz de las variables se plantea realizar un cuestionario dirigido a los empresarios del sector, realizando prueba piloto y encuesta.

Dentro del proyecto se plantea la posibilidad de realizar el observatorio de competitividad, con el fin de generar una visión de largo plazo que coadyuve a generar valor agregado y desarrollo en el sector metalmeccánico autopartista de carroceros de la provincia del Tundama. Este ejercicio no solo permitirá establecer una visión de mediano y largo plazo sino también determinar lineamientos estratégicos que permitan identificar con claridad los actores, las políticas y las oportunidades de incrementar la competitividad en el sector. Para realizar el observatorio se requiere de generar procesos de co-creación, donde diversos actores colaboren y mantengan actualizada la página web, con este proyecto se alimentarán los módulos Macroeconómico y meso económico.

## RESULTADOS

La investigación documental preliminar, muestra que el sector de la siderúrgica y metalmeccánica en Colombia es muy importante en el desarrollo económico del país, pues articula un gran número de encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás; a ese respecto, en el Estudio prospectivo para el sector metalmeccánico en Boyacá, el Observatorio TLC indica que la metalmeccánica es un sector conectado hacia atrás con la siderurgia y hacia adelante con la producción de múltiples bienes y prestación de servicios, conformando la denominada cadena metalmeccánica, además es un fuerte generador de empleo y forma parte de los sectores que encabezan la especialización productiva regional (Observatorio TLC, 2016).

## NIVEL MACROECONÓMICO Y MESOECONÓMICO

En el presente proyecto se plantean los niveles Macro y Mesoconómico, definidos en el modelo por las variables de investigación descritas en la Tabla 1.

**TABLA 1.** Nivel macroeconómico y mesoeconómico

Competitividad de las empresas del sector metalmecánico, autopartista y carroceros de la provincia del Tundama	Niveles del enfoque sistémico de competitividad	Ítems de estudio
	Macroeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política monetaria</li> <li>• Política presupuestaria</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Política de competencia</li> <li>• Política cambiaria</li> <li>• Política comercial</li> </ul>
	Mesoeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de infraestructura física</li> <li>• Política educacional</li> <li>• Política tecnológica</li> <li>• Política de infraestructura industrial</li> <li>• Política ambiental</li> <li>• Política regional</li> <li>• Política selectiva de importación</li> <li>• Política impulsora de exportación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base en Naciones Unidas, Cepal, 2001.

## NIVEL MACROECONÓMICO

El análisis bajo el enfoque sistémico impone un estudio concienzudo de la política macroeconómica y cómo impacta al sector. Las variables macroeconómicas pueden ser inciertas en el mediano y largo plazo, los cambios en los ciclos económicos pueden potencializar o ralentizar las posiciones competitivas de la región y las empresas, generando grandes cambios en los mercados. Para el BID, el desarrollo de la productividad y competitividad requiere de un entorno macroeconómico sano y estabilidad del ambiente económico, lo cual incluye la sostenibilidad fiscal, financiera y externa de las economías (BID, 2003, p. 5).

Preliminarmente se analizan variables macroeconómicas que tienen afectación directa en el sector industrial analizado como se muestra en la tabla 2.

TABLA 2. Variables macroeconómicas 2019



### Política monetaria

El comportamiento inflacionario del país en 2019, ha superado la meta inflacionaria de 3 %, que el Banco de la República había fijado para 2019. Las implicaciones para los empresarios radican en el encarecimiento de sus insumos de producción o en menores ventas, ya que el poder adquisitivo se reduce y se compra menos. Respecto a la tasa de interés de referencia, que establece el banco de la república para influenciar el precio de las operaciones crediticias de corto plazo, se mantiene en 4.25 % (julio de 2019), representando una tasa elevada para inversiones y apalancamientos en la empresa.



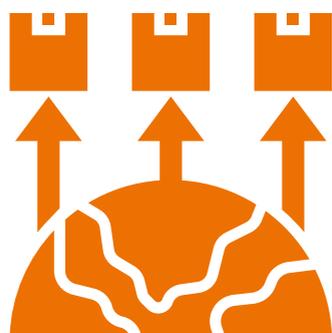
### Mercado cambiario

La tasa de cambio en el 2019 ha tenido un incremento sustancial en su valor, registrando valores de hasta 3.460 pesos, en lo corrido del año, esto impacta de manera directa a los empresarios, por el encarecimiento de los productos importados que manejen, lamentablemente el sector metalmeccánico autopartista y carroceros, analizado no cuenta con un elevado nivel de exportaciones que permita beneficiarse de ganancias vía tasa de cambio.



### Política fiscal

De acuerdo con la Comisión del Gasto Público, el sistema tributario Nacional castiga la eficiencia económica, la formalidad laboral y la competitividad empresarial. El sistema tiene grandes limitaciones, ya que el nivel de recaudos es bajo respecto al potencial; aunque el país ha pretendido avanzar en términos de competitividad tributaria, se requiere una mayor simplificación de los gravámenes; la tasa total de impuestos y contribuciones que pagan las empresas en Colombia está en 69,8 por ciento: el 22,2 por ciento recae directamente sobre las ganancias; el 18,6 por ciento está ligado a impuestos laborales; y el 29 por ciento se paga por otros impuestos (World Bank Group, 2018).



### Política comercial

Aunque los industriales del sector analizado no exportan, cabe resaltar que se han venido implementando estrategias encaminadas a facilitar los trámites relacionados con el comercio exterior, sin embargo, en términos de manejo aduanero el país carece de un servicio informático electrónico confiable y un sistema de gestión de riesgos eficiente, que permita mejorar los indicadores de competitividad a nivel comercial.

Fuente: elaboración propia.

## NIVEL MESOECONÓMICO

Estudiar el nivel mesoeconómico supone mapear las relaciones con entidades de apoyo y la relación entre las empresas y el Estado. La competitividad requiere un importante apoyo del Estado y de la academia, para generar un ambiente productivo que desarrolle programas y políticas que favorezcan al empresario, también supone el estudio de las condiciones políticas y la calidad del entorno cercano, que fomenten y direccionen el crecimiento económico, la inversión y el bienestar de la población. Respecto a la importancia del análisis del entorno Rubio y Baz (2010) indican que una empresa puede ser exitosa si existen condiciones en el medio en que opera para acrecentar su competitividad, o puede fracasar cuando las condiciones del medio hacen imposible su éxito (p. 5).

En el nivel mesoeconómico se ha analizado el enfoque de competitividad regional de Benzaquen *et al.* (2010), quienes definen la competitividad regional como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la zona estudiada. El enfoque de estos autores describe cinco pilares basados en ventajas competitivas regionales y tomando como modelo de referencia el propuesto por Kitson, Martin y Tyler (2004), (citados por Benzaquen *et al.*, 2010). El pilar de “Gobierno e instituciones” se compone de factores que cuantifican la capacidad de los gobiernos regionales y locales para cumplir su rol de proveedor de servicios a sus habitantes (recursos, gasto, inversión, seguridad, presencia del Estado) y alentar así el desarrollo sostenido de su región. El pilar “desarrollo económico” estudia el crecimiento de la producción y el empleo, las exportaciones, el proceso de internacionalización y la diversificación de la región. El pilar “infraestructura productiva” implica el conjunto de factores físicos sobre los que descansa la competitividad de una región, incluye el soporte de infraestructura (la red vial, energía, transporte, conectividad y turismo). En el pilar “capital humano” se consideran la educación escolar y la superior, pero distinguiéndolas entre privada y pública; también se considera la formación laboral distinta a la universitaria. Finalmente, el pilar “eficiencia de las empresas” integra tanto los factores directamente vinculados a la empresa como la productividad, habilidades empresariales e innovación, como los de su entorno inmediato, tales como el clima de negocios y la generación de empleo (Benzaquen *et al.*, 2010), este enfoque de competitividad es muy cercano al que se contempla por el enfoque sistémico.

La CEPAL publicó el estudio Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2017, realizado para los 32 departamentos del país; en el caso específico del departamento de Boyacá, se encontró que: en el ítem fortaleza económica y de mercado, que estudia el (i) tamaño y crecimiento del mercado, (ii) estructura económica, (iii) sociedades y emprendimiento, (iv) comercio exterior y (v) servicios financieros, se

escaló de la posición 13 en 2015 a la posición 11 en 2017. En el factor infraestructura y logística se examinan aspectos como la (i) infraestructura vial, (ii) aeropuertos y puertos y (iii) conectividad digital, el departamento se mantiene en el 2015 y 2017 en la posición 16. En el ítem de bienestar social y capital humano se evalúan aspectos como la (i) educación, (ii) salud, (iii) estructura social y (iv) servicios públicos domiciliarios, el departamento se mantiene en la posición 9 en los dos años estudiados. El factor de ciencia, tecnología e innovación examina: (i) producción científica, (ii) inversión en CT&I y (iii) educación superior, los resultados muestran en 2015 una posición 7 y desciende en 2017 a la posición 9. El factor institucionalidad y gestión pública examina temas como la (i) gestión pública, (ii) finanzas públicas, (iii) transparencia y (iv) seguridad, Boyacá mostraba en 2015 una posición 3 y pasó a la 5 (Ramírez y De Aguas, 2017).

En este estudio, se recogen también los resultados generales de competitividad de los departamentos colombianos para 2017, se determinó a Bogotá la más competitiva, en el nivel extra líder. En el siguiente nivel, denominado Líder, se encuentran los departamentos de Antioquia, Santander, Risaralda, Caldas, Atlántico y Valle del Cauca. En nivel Alto se encuentran Quindío, Boyacá y Bolívar. En el Medio alto están: Tolima, San Andrés, Norte de Santander, Huila, Cesar y Meta. En Medio Bajo están: Nariño, Magdalena, Cauca, Córdoba, Casanare y Sucre. Se hallan en el nivel Bajo: Caquetá, La Guajira y Arauca. Le siguen como coleros: Putumayo, Amazonas, Chocó y Guaviare. Finalmente, son rezagados: Guainía, Vichada y Vaupés” (Ramírez y De Aguas, 2017).

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

El sector metalmecánico está considerado como uno de los sectores estratégicos del departamento y puede en el largo plazo generar dinamismo y sostenibilidad al crecimiento de la economía y el empleo en Boyacá, ya que el departamento cuenta con empresas siderúrgicas como: Acerías Paz del Río, Grupo Votorantim, Gerdau Diaco y la Siderúrgica Nacional Sidenal, también es importante resaltar que a nivel de la industria carrocera se destaca el municipio de Duitama, donde, a lo largo de su historia industrial, se han generado varias empresas carroceras que a su vez han dinamizado los negocios de autopartes. En este contexto también se requiere fortalecer la competitividad, mediante temas que se han trabajado preliminarmente como las iniciativas para la creación de cluster o las iniciativas para el desarrollo de I+D+i, pues este es un sector que genera una gran cantidad de empleos en la región, pero que cuenta con innumerables retos.

Al analizar el sector empleando el enfoque sistémico de competitividad, se obtiene una visión integrada que facilita la identificación de las oportunidades y debilidades más relevantes. Este sector de gran potencial en la economía del Departamento

requiere para su desarrollo aunar esfuerzos privados y públicos, de universidades y centros de investigación para desarrollar mayores posibilidades de negocio e incremento de ingresos y de productividad.

Las estrategias regionales de competitividad imponen hoy más que nunca, el desarrollo de una economía colaborativa, caracterizada por la generación de actividades conjuntas entre la empresa y su entorno, con la intención de generar sinergias, mejoras en el proceso productivo y realimentación de los factores que influyen en el proceso de la competitividad. Desde este punto de vista, proyectos como este permiten que las empresas evalúen sus procesos internos y externos para avanzar en el mercado y en la innovación tecnológica, pero esto solo puede darse si se cuenta con la participación activa de instituciones, empresas y universidades, que tengan un compromiso conjunto para compartir ideas, recursos y conocimientos, en pro de mayor valor agregado en las organizaciones participantes, en el sector y en la región.

## CONCLUSIONES

La industria metalmecánica, autopartista y carrocería es dinámica y está muy expuesta a la competencia, por eso se requiere de mayor articulación productiva, de comercialización y de innovación en los procesos productivos, a pesar de esto, se cuenta con varios aspectos a favor, como la capacidad técnica, la experiencia de los empresarios, la diversidad de la oferta educativa de la región y la ubicación geográfica de estas empresas respecto a Bogotá.

Se requiere de mayor articulación entre el proceso productivo y las condiciones macroeconómicas, para poder visibilizar mayores oportunidades de crecimiento y sostenibilidad empresarial, La competitividad abarca aspectos internos y externos, pero casi siempre estos aspectos son ignorados por el empresario, que rara vez los estudia y no considera que los aspectos macroeconómicos pueden potencializar o disminuir las posiciones competitivas de la industria y la región.

A nivel mesoeconómico, en la región se destacan aspectos como la infraestructura, la oferta educativa y las políticas regionales que priorizan el sector como un eje de desarrollo del departamento, sin embargo, las políticas tributarias nacionales y locales no generan incentivos para lograr una mayor inversión empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2003). Competitividad. Documento de estrategia. <https://books.google.com.co/books?id=YTeGDwAAQBAJ&pg=PA5&lp-g=PA5&dq=%22El+desarrollo+de+la+productividad+y+competitividad+requiere+de+un+entorno+macroeconómico+sano+y+estabilidad+del+ambiente+económico,+lo+cual+incluye+la+sostenibilidad+fiscal,+financiera>.

Benzaquen, J., Del Carpio, L. A., Zegarra, L. A. y Valdivia, C. A. (2010, diciembre). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista Cepal*, 102, 69-86. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11417/102069086_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Botía, R. (2014). El Sector Metalmecánico: perfiles laborales y oportunidades de inclusión social en el corredor Duitama – Sogamoso de Boyacá. In *Vestigium Ire*, 6(1). <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/783>

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias. (2012). Plan estratégico de departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación – PEDCTI. Boyacá 2022: La ciencia, la tecnología y la innovación al servicio del desarrollo regional. <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-boyaca.pdf>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista CEPAL*, 59, 39-52. <https://doi.org/10.18356/183846f0-es>

Innpulsa, Clúster Development, Universidad del Rosario. (2018). Iniciativas Clúster en Colombia. Instrumentos de desarrollo económico y competitividad. [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro\\_iniciativas\\_cluster\\_en\\_colombia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf)

Naciones Unidas, Cepal. (2001). Elementos de Competitividad Sistémica de las (PYME) del Istmo Centroamericano [Serie Estudios y Perspectivas, CEPAL]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf)

Observatorio TLC. (2016). La industria metalmecánica en Colombia frente a los TLC [Informe SIA #23]. <https://observatoriotlc.com/informe-6-la-industria-metalmecanica-en-colombia-frente-a-los-tlc/>

Ramírez, J. C. y De Aguas, J. M. (2017). Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia 2017 [Serie Estudios y Perspectivas, CEPAL]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf)

Rubio, L. y Baz, V. (2010). El poder de la competitividad. Capital Humano.

Saavedra-García, M. L. (2012, enero-julio). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33, 93-124. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)

Segura-Hernández, A. (2018). Niveles de competitividad sistémica de las pymes de la industria automotriz y autopartes de Puebla, México. *INCEPTUM*, 25, 55 -69. <https://ininee.umich.mx/publicaciones/revistas/>

World Bank Group. (2018). Paying taxes 2018. [https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc\\_paying\\_taxes\\_2018\\_full\\_report.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc_paying_taxes_2018_full_report.pdf)



LÍNEA 2



# **LAS ORGANIZACIONES DESDE LA GESTIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO**



# CAPÍTULO 14

## MODELO DE EMPRENDIMIENTO GÉNERO E INCLUSIÓN SOCIAL

*Model of gender entrepreneurship and social inclusion*

Ofelia Palencia Fajardo<sup>35</sup>

### RESUMEN

Considerando la mujer como un actor activo del emprendimiento rural y urbano se genera un modelo para evaluar el emprendimiento femenino, acorde a la políticas públicas de Colombia (Martínez-Vega, 2018), en grupos organizados, es así como se pretende caracterizar las mujeres emprendedoras del departamento del Huila, considerando su exclusión, marginalidad, explotación, grado de dependencia, mediante el análisis de variables independientes, dependientes y de control, lo cual se hace mediante una acción participativa.

Se tuvo en cuenta la contribución de: Díaz, Hernández, Sánchez y Postigo (2010), con los aportes a la teoría del género. Un estudio comparativo; Bonan y Guzmán (2007), aportes de la teoría de género a la comprensión de las dinámicas sociales y los temas específicos de asociatividad, participación identidad y poder; Henríquez-Daza *et al.* (2010), la creación de empresas en Colombia bajo las percepciones femenina y masculina; Torrente-Castro (2016), estudio de caso en la asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila; ISO 26000 (2010), guía de responsabilidad social empresarial para evaluar la responsabilidad de las empresas en la siete materias fundamentales.

El modelo comprende los factores de análisis: exclusión, marginalidad, grado de explotación y dependencia, partiendo de los supuestos que las mujeres son más organizadas que los hombres en relación con estructuras de emprendimiento, que tienen metas a corto plazo con visión de mercado a largo plazo y que para que las Mipymes sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales deben asumir como estrategia la asociatividad. La metodología utilizada en la investigación es la explora-

**35** Economista, especialista en Gestión del Desarrollo Regional, especialista en Pedagogía para el Desarrollo de Aprendizaje Autónomo, MBA Bussines Administration y magíster en Administración de Organizaciones. Docente investigadora Corporación universitaria del Huila, CORHUILA  
ORCID: 000-0002-87137573- opalencia@corhuila.edu.co

toria y explicativa basada en literatura, antecedentes investigativos y acercamiento a grupos asociativos, considerando las siguientes hipótesis:

1. Las mujeres son más organizadas que los hombres en relación con estructuras de emprendimiento y tienen metas a corto plazo con visión de mercado a largo plazo.
2. Para que las Mipymes sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales deben asumir como estrategia la asociatividad.



**Palabras clave:** modelo; género; emprendimiento; asociatividad; inclusión.

## ABSTRACT

Considering women as an active actor in rural and urban entrepreneurship, a model is generated to evaluate female entrepreneurship, in accordance with Colombian public policies (VEGA, 2018), in organized groups, this is how it is intended to characterize women entrepreneurs in the department Huila, considering its exclusion, marginality, exploitation, degree of dependence, through the analysis of independent, dependent and control variables, which is done through a participatory action.

The contributions of Diaz, Hernández, Sánchez y Postigo, 2010) were taken into account, with the contributions to gender theory 1. A comparative study; (Bonan y Guzmán, 2007), contributions of gender theory to the understanding of social dynamics and the specific issues of associativity, identity and power participation; (Henríquez-Daza *et al.*, 2010), the creation of companies in Colombia under the female and male perceptions; (Torrente Castro, 2016), a case study in the association of coffee women in western Huila; ISO 26000 (2010), a corporate social responsibility agency to assess corporate responsibility in the 7 core areas.

The model includes the analysis factors: exclusion, marginality, degree of exploitation and dependence, based on the assumptions that women are more organized than men in relation to entrepreneurship structures and have short-term goals with a long-term market vision and that for MSMEs to be competitive in national and international

markets, they must assume the strategy of associativity. The methodology used in the research is the exploratory and explanatory based on literature, research background and approach to associative groups, considering the following hypotheses:

1. Women are more organized than men in relation to entrepreneurship structures and have short-term goals with long-term market vision
2. In order for MSMEs to be competitive in national and international markets, they must assume associativity as a strategy



**Keywords:** model; gender; entrepreneurship; associativity; inclusion.

## INTRODUCCIÓN

Colombia brinda oportunidades de emprendimiento con el fin de que la población vulnerable, genere ingresos para la satisfacción de las necesidades básicas, dentro de este contexto las mujeres han ejercido un liderazgo alcanzando solidez en su propósito, a través de estrategias como la asociatividad. El fin de la investigación fue obtener las variables fundamentales para generar un modelo de emprendimiento, que permita la caracterización de una población que se encuentre debidamente organizada, soportada en los conceptos de exclusión, marginalidad, explotación, grado de dependencia, mediante el análisis de variables independientes, dependientes y de control. Es así como el objetivo logrado fue crear un modelo de emprendimiento para su aplicación piloto, en mujeres asociadas. Lo anterior soportado en Castellanos (2010), quien considera que la asociatividad representa una ventaja productiva y competitiva en los mercados globalizados y debe asumirse de una forma dinámica en diferentes etapas, a través de la realización de proyectos teniendo en cuenta la innovación como eje central de los procesos.

En la construcción del modelo se hizo una revisión bibliográfica de antecedentes investigativos, que permitió obtener las variables que posibilitaron la indagación suficiente para caracterizar la población y, así, poder conocer los aspectos que se deben

fortalecer para la expansión del negocio y el crecimiento personal y profesional de las asociadas.

Para generar la estructura del modelo se tomó como referencia el grupo asociativo de mujeres cafeteras del noroccidente del Huila denominadas “Las Rosas”, quienes vienen siendo apoyadas por el estado, la academia y la Cámara de Comercio de Neiva-Huila. El modelo tiene como referencias investigaciones como: Díaz, Hernández, Sánchez y Postigo (2010), que concluye que el emprendimiento relaciona el género con las variables: edad, nivel de estudios, ingresos, conocimiento de la competencia, visualización de las oportunidades y temor al fracaso; Bonan y Guzmán (2007) afirman que se debe considerar lo subjetivo y lo colectivo, ya que esto transforma los espacios de negociación política y la autoridad jerárquica; Herrera (2012) concluye en su investigación que todo emprendedor debe fortalecer la formación académica y la innovación, requisitos indispensables para participar en cualquier convocatoria; Belso (2003) a través de la investigación conoció que en el emprendimiento las mujeres tienen menos problemas por encontrar el personal indicado, las materias primas y obtener la tecnología que se requiere para iniciar el negocio. Esto desvirtúa lo que se señalaba en estudios anteriores, los cuales arrojaron que las emprendedoras tenían dificultades en los aspectos mencionados anteriormente, finalmente, la experiencia de los investigadores en mención ha comprobado lo contrario. Es importante considerar que la muestra de emprendedoras en el estudio son jóvenes, activas, luchadoras y con modernas técnicas de gestión. Torrente-Castro (2016) es un investigador que ha intervenido la asociación de “Mujeres cafeteras del occidente Huila”, mediante la metodología My. coop (Herramienta para mejorar la organización de las cooperativas agropecuarias); Lerner, Brush y Hisrich (1997) analizan el comportamiento de 200 empresas de mujeres de países que no pertenecen a la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) y se evidencia que las mujeres asumen un papel importante en el emprendimiento, como consecuencia de los cambios políticos a nivel mundial, los autores toman como ejemplo las mujeres de Israel donde no hay equidad de género en relación con su remuneración salarial; Herrera (2012) concluye en su investigación que todo emprendedor debe fortalecer la formación académica y la innovación requisitos indispensables para participar en cualquier convocatoria; Henríquez-Daza *et al.* (2010). en su estudio, concluyen que en Colombia los hombres visualizan más rápidamente las oportunidades de negocios que las mujeres, además, que las mujeres son más temerosas de no acertar en el negocio, ventaja que tiene el hombre al enfrentar de una forma decidida el riesgo como emprendedor; y la ISO 26000 (2010), guía de responsabilidad social empresarial para evaluar la responsabilidad de las empresas en las siete materias fundamentales. Cumpliendo con el objetivo se creó un modelo con los factores de análisis exclusión, marginalidad, explotación y dependencia, tal como se presenta a continuación.

## Elementos estructurales del modelo

Ítem	Variables Independientes y constructos		Variables Dependientes	Variables de control
1	Antecedentes Demográficos y Familiares		Desempeño del negocio	Sector
2	Teoría del Aprendizaje Social		Expectativas de Crecimiento del Negocio <sup>36</sup>	Sexo
3	Capital humano	Educación y experiencia		Edad del negocio
		Ocupaciones Previas		
		Habilidades		
4	Motivos y metas-objetivos			
5	Redes			
6	Antecedentes del negocio			
7	Satisfacción con el negocio			
8	Compromisos con el Negocio			
9	Factores de Entorno			
10	Crecimiento del negocio			

Partiendo de los supuestos que las mujeres son más organizadas que los hombres, en relación con estructuras de emprendimiento y que tienen metas a corto plazo con visión de mercado a largo plazo y, de otra parte, que para que las Mipymes sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales deben asumir como estrategia la asociatividad, se diseñó una herramienta para medir la fiabilidad del modelo con el coeficiente “Alfa de Cron Bach” que contiene las siguientes variables:

**36.** Esta variable también es considerada como variable dependiente, según lo señalan los autores que se detallan en el capítulo III. Subcapítulo 3.6

ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS Y FAMILIARES		Marque con una X
<b>1</b>	<b>Número de personas que conforman su unidad familiar</b>	
1a	1 - 3 personas	
1b	4 - 6 personas	
1c	Más de 6 personas	
<b>2</b>	<b>Es usted mujer cabeza de hogar</b>	
2a	Si	
2b	No	
<b>3</b>	<b>Su lugar de procedencia es</b>	
3a	Departamento del Huila	
3b	Otro Departamento	
<b>4</b>	<b>Cuál es la función que desempeña en la organización</b>	
4a	Asociada	
4b	Directivo	
<b>5</b>	<b>Fuentes de ingresos</b>	
5a	Actividad agrícola	
5b	Actividad comercial	
5c	Empleado	
<b>6</b>	<b>Cuántos años hace que pertenece a la asociación</b>	
6a	Entre 1 y 3 años	
6b	Entre 3 y 5 años	
6c	Entre 5 y 8 años	
6d	Entre 8 y 11 años	
<b>7</b>	<b>Desempeño del negocio</b>	
7a	Su producto tiene características especiales que lo hacen competitivo	
7b	SI	
7c	NO	
<b>8</b>	<b>Que características especiales tiene su producto</b>	
8a	Calidad del producto	
8b	Diversificación del producto	
8c	Empaque	
8d	Tecnología aplicada en el producto	
8e	Aroma otro	
8f	Textura	
8g	Otra	
<b>9</b>	<b>Su producto es de consumo</b>	
9a	Local	

9b	Regional	
9c	Nacional	
9d	exportación	
<b>10</b>	<b>El canal de distribución del producto es:</b>	
10a	Intermediario	
10b	Productor consumidor	
10c	Productor Comité de Cafeteros	
10d	Exportador directo	
<b>11</b>	<b>Consumidor</b>	
11a	Donde se consume su producto:	
11b	Local	
11c	Nacional	
11d	Internacional	
<b>12</b>	<b>Edad del consumidor</b>	
12 <sup>a</sup>	De 18 a 25 años	
12b	De 26 a 40 años	
12c	De 40 o más	
<b>13</b>	<b>Género</b>	
13 <sup>a</sup>	Femenino	
13b	Masculino	
<b>14</b>	<b>Ocupación de los consumidores</b>	
14 <sup>a</sup>	Amas de casa	
14b	Profesionales ejecutivos	
14c	Otro	
<b>15</b>	<b>Comunicación:</b>	
15a	Los clientes son fidelizados:	
15b	Fomenta los productos o servicios de la empresa	
15c	La empresa tiene imagen corporativa	
15d	La empresa tiene eslogan	

### TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

#### Expectativas de crecimiento del negocio

<b>16</b>	<b>Su producto tiene características especiales que lo hacen competitivo</b>	
16a	SI	
16b	NO	
<b>17</b>	<b>Tamaño del negocio</b>	
17a	De 1 a 5 hectáreas	
17b	De 5.1 a 10 hectáreas	
17c	Más de 10 hectáreas	

<b>18</b>	<b>Infraestructura del negocio para su beneficio</b>	
18a	Recolección del grano	
18b	Tecnificado.	
18c	Tradicional	
<b>19</b>	<b>Despulpe del café</b>	
19a	Tradicional	
19b	Tecnificado	
<b>20</b>	<b>Fermentación</b>	
20a	Tradicional	
20b	Tecnificado	
20c	Lavado	
20d	Tradicional	
20e	Tecnificado	
<b>21</b>	<b>Capital Humano - Educación y experiencia</b>	
21a	Nivel de educación del Asociado	
21b	Primaria	
21c	Secundaria	
21d	Técnico	
21e	Profesional	
21f	Posgrado	
<b>22</b>	<b>Le interesaría realizar estudios para su desarrollo personal</b>	
22a	Taller	
22b	Curso	
22c	Diplomado	
22d	Pregrado	
22e	Posgrado	
<b>23</b>	<b>Ocupaciones previas del agricultor</b>	
23a	Ama de casa	
23b	Empleada	
23c	Microempresa	
23d	otro	
23d	Cual	
<b>24</b>	<b>Habilidades</b>	
24a	Capacidad de comunicar en publico	
24b	Capacidad para formar equipos	
24c	Capacidad para manejar el tiempo	
24d	Capacidad de solucionar problemas	
24e	Capacidad de establecer lazos con terceros	

24f	Capacidad para manejar el dinero	
24g	Capacidad de innovar	
24h	Capacidad para poder invertir y pensar a largo plazo	
24i	Capacidad de poder invertir	
24j	Capacidad para resistir	
24k	Auto conocimiento: capacidad para identificar habilidades y fortalezas	
<b>Motivos, objetivos y metas-</b>		
<b>25</b>	<b>Motivo que la llevo hacer productora de café</b>	
25a	Por delegación de padres	
25b	Por herencia	
25c	Por interés o inversión	
25d	Por necesidad de ingresos	
<b>26</b>	<b>Los objetivos de la asociación son:</b>	
26a	Innovar en el negocio	
26b	Ser reconocido como un gran emprendedor	
26c	Posicionarse en el mercado	
26d	Aportar a la asociación conocimiento	
26f	Fidelización de clientes	
26g	Incrementar la producción y los ingresos	
26h	Mejorar la calidad en el proceso productivo	
26i	Mejorar los canales de comercialización	
<b>27</b>	<b>Innovar en el negocio durante:</b>	
27a	De 1 a 3 años	
27b	De 3,1 a 6 años	
27c	Más de 6 años	
<b>28</b>	<b>Ser reconocido como un gran emprendedor de:</b>	
28a	De 1 a 3 años	
28b	De 3,1 a 6 años	
28c	Más de 6 años	
<b>29</b>	<b>Posicionarse en el mercado de:</b>	
29a	De 1 a 3 años	
29b	De 3,1 a 6 años	
29c	Más de 6 años	
<b>30</b>	<b>Aportar a la asociación conocimiento en la cultura del café.</b>	
30a	De 1 a 3 años	
30b	De 3,1 a 6 años	
30c	Más de 6 años	
<b>31</b>	<b>Fidelización de clientes</b>	
31a	De 1 a 3 años	

31b	De 3,1 a 6 años	
31c	Más de 6 años	
<b>32</b>	<b>Incrementar la producción y los ingresos</b>	
32a	De 1 a 3 años	
32b	De 3,1 a 6 años	
32c	Más de 6 años	
<b>33</b>	<b>Mejorar la calidad en el proceso productivo</b>	
33a	De 1 a 3 años	
33b	De 3,1 a 6 años	
33c	Más de 6 años	
<b>34</b>	<b>Mejorar los canales de comercialización</b>	
34a	De 1 a 3 años	
34b	De 3,1 a 6 años	
34c	Más de 6 años	
<b>35</b>	<b>Redes Sociales con que cuenta el negocio</b>	
35a	Facebook	
35b	Página web	
35c	Twiter	
35d	Instagram	
<b>36</b>	<b>Entidades que los apoyan como emprendedores</b>	
36a	Fondo emprender SENA	
36b	Tecno parque SENA	
36c	Bancoldex	
36d	Tecnova	
36e	Impulsa	
36f	Cámara de comercio	
36g	Venture	
36h	Universidades:	
36i	Otro Cuál	
<b>37</b>	<b>El negocio se inició por:</b>	
37 <sup>a</sup>	Iniciativa propia	
37b	Relevo general (herencia)	
<b>38</b>	<b>Tiempo de antigüedad con el negocio</b>	
38a	De 1 a 3 años	
38b	De 3,1 a 6 años	
38c	De 6 a 12 años	
38d	Más de 12 años	
<b>39</b>	<b>Tenencia del predio:</b>	
39a	Propio	

39b	Arrendado	
39c	Compartida con otra familia	
<b>40</b>	<b>Está satisfecha con el negocio</b>	
40a	SI	
40c	NO	
<b>41</b>	<b>En que le gustaría mejorar su negocio:</b>	
41e	Innovación	
41f	Otro	
41g	Cual	
<b>42</b>	<b>Qué Compromiso tiene con el negocio</b>	
42a	Realizar una producción limpia	
42b	Estar en permanente capacitación	
42c	Proyectar ingresos y gastos	
42d	Mejorar el proceso de producción	
42e	Generar sentido de pertenencia con su familia, con miras relevo generacional en su familia.	
<b>Factores de entorno - Medio ambiente</b>		
<b>43</b>	<b>Como le ha afectado a la producción cafetera el cambio climático</b>	
43a	Detrimento en el producto	
43b	Baja producción	
<b>44</b>	<b>Cuál es la disposición final de los desechos de la producción de café</b>	
44a	Disposición como materia prima	
44b	Disposición al aire libre	
44c	Disposición para tratamiento como abono	
<b>45</b>	<b>Recicla y reutiliza el material de café</b>	
45a	SI	
45b	NO	
<b>Mercado nacional e internacional</b>		
<b>46</b>	<b>La asociación se ha visto afectada por el precio internacional del café al negocio</b>	
44a	SI	
44b	NO	
<b>47</b>	<b>Que apoyo ha recibido del Comité departamental y nacional del café</b>	
44b	Asistencia técnica	
44b	Capacitación	
44c	Comercialización	
44d	Financiero	
44e	Ninguno	

<b>Políticas Públicas</b>		
<b>48</b>	<b>Las decisiones del gobierno han favorecido a la producción del café</b>	
48a	SI	
48b	No	
48c	¿Por qué?	
<b>Crecimiento del negocio</b>		
<b>49</b>	<b>Promedio de inversión mensual en la instalación/mantenimiento y renovación del cultivo de café</b>	
49a	\$ 1 – 10 millones <input type="checkbox"/>	
49b	\$10 –20 millones <input type="checkbox"/>	
46c	\$20 o más millones <input type="checkbox"/>	
<b>50</b>	<b>Promedio total de ingresos mensuales por hectárea de café</b>	
50a	\$ 1 – 10 millones <input type="checkbox"/>	
50b	\$10 –20 millones <input type="checkbox"/>	
50c	\$20 o más millones <input type="checkbox"/>	
<b>51</b>	<b>Financiación del negocio</b>	
51a	Propio	
51b	Bancos	
51c	Cooperativa	
51d	Otro	
<b>52</b>	<b>Cuál es el monto de la deuda</b>	
52a	\$ 1 – 10 millones	
52b	\$10 –20 millones	
52c	\$20 o más millones	
<b>53</b>	<b>Tiene otras deudas con empresas que venden insumos agrícolas</b>	
53a	SI	
53b	NO	
<b>54</b>	<b>Cuál es el monto de la deuda</b>	
54a	\$ 1 – 10 millones	
54b	\$10 –20 millones	
54c	\$20 o más millones	

El modelo se encuentra en proceso de aplicación piloto con el fin de multiplicarlo a otros grupos asociativos de la región.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Belso, J. (2003). Discriminación de género y fomento de nuevas empresas: Conclusiones a partir de un análisis multivariante sobre las pymes valencianas de reciente creación. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 4, 15-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=499957>

Benavente, M. C. y Valdés A. (2014). *Políticas públicas para la igualdad de género. Un aporte a la autonomía de la mujer*. Cepal. <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210569378>

Bonan, C., y Guzmán, V. (2007). Aportes de la teoría de género a la comprensión de las dinámicas sociales y los temas específicos de asociatividad y participación, identidad y poder. *Centro de Estudios de la Mujer, CEM*. <https://www.cem.cl/pdf/aportes.pdf>

Castellanos, J. G. (2010, enero-junio). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista EAN*, 68, 100-111. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a08.pdf>

Díaz, J., Hernández, R., Sánchez, M. y Postigo, M. (2010). Actividad Emprendedora y género. Un estudio comparativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 83-98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185137>

Henríquez-Daza, M. C., Mosquera-Sánchez, C. E. y Arias-Sandoval, A. (2010). La creación de empresas en Colombia desde las percepciones femenina y masculina. *Economía Gestión y Desarrollo*, 10, 61-77. [http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero\\_10/HENRIQUEZ.pdf](http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_10/HENRIQUEZ.pdf)

Herrera, C. E. (2012). Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor. *Económicas CUC*, 33(1), 191-204. <http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/194>

Lerner, M., Brush, C. y Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339. [https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v\\_3a12\\_3ay\\_3a1997\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a315-339.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v_3a12_3ay_3a1997_3ai_3a4_3ap_3a315-339.htm)

Martínez-Vega, L. F. (2018). Política pública de emprendimiento en Colombia 2006-2016: Un análisis cognitivo desde los instrumentos de planificación. Universidad externo de Colombia.

Organización Internacional de Normalización, ISO. (2010). *Norma ISO 26000: la guía de responsabilidad social para las organizaciones*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Rettberg, A., Leiteritz, R. y Nasi, C. (2011). Private sector and entrepreneurial activity in the context of armed conflict: Exploring the mutual determinants between business and organized violence in Colombia. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(2), 179-196.

Saavedra-García, M. L. y Camarena-Adame, M. E. (2015, junio). Retos para el emprendimiento femenino en América Latina. *Criterio Libre*, 13(22), 129-152. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2015v13n22.129>

Suarez, A. M. (2014). *Emprendimiento Innovador en Colombia* (Monografía especialización). Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12169>

Tarapuez-Chamorro, E., Osorio-Ceballos, H. y Botero-Villa, J. J. (2013, julio-septiembre). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 274-283. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001>

Torrente-Castro, W. (2016). Estudio de caso en la asociación de mujeres cafeteras del Occidente del Huila, municipio de La Plata. En Á. Acevedo-Osorio y J. Martínez-Collazos (Comps.), *La agricultura familiar en Colombia. Estudios de caso desde la multifuncionalidad y su aporte a la paz* (pp. 121-142). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia - Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Vargas, G. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial en la Construcción de Paz: Una Introducción*. Uniandes.

## CAPÍTULO 15

# INTELIGENCIA DE NEGOCIO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA MICRO DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES

*Business intelligence in strategic direction in a micro company in the civil works construction sector.*

Angela María Mizger Betín<sup>36</sup>  
Mariano Esteban Romero Torres<sup>37</sup>

### RESUMEN

Este artículo relacionado con la planeación estratégica busca identificar una estrategia aplicada al sector de construcciones de obras civiles mediante la utilización de herramientas de diagnóstico organizacional, con el fin de promover el aprovechamiento de factores de éxito y el aumento de la competitividad en la región a través de la inteligencia de negocio. Para esto se realizó una investigación exploratoria descriptiva de carácter bibliográfico a través de una revisión documental de la empresa Construcivil y bases de datos científicas. Se estableció que esta empresa necesita mayor claridad en su proceso de planeación estratégica, lo que significó una oportunidad para la implementación de la matriz FODA, como herramienta que permite un análisis de la realidad e identifica los diferentes puntos que deben mejorarse. Los resultados de la investigación mostraron que la empresa no cuenta con un sistema de planeación estratégica claro, lo que dificulta la medición de los resultados y se limita el fortalecimiento de dicha empresa. Se busca prestar un mejor servicio en su contexto y la vez llevar a la empresa a ser altamente competitiva en el sector constructor, a partir de la utilización del modelo propuesto por Kast y Rosenzweig.

**36** Administradora de Empresas, especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, magíster en Administración – MBA. ORCID: 0000-0003-0664-2832 E-mail: angela.mizger@unad.edu.co.

**37** Ingeniero de sistemas, especialista en Seguridad Informática, magíster en Dirección Estratégico en Tecnología de la Información y candidato a doctor en Proyectos. Docente tiempo completo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, líder del semillero de investigación JOKMAH. Docente investigador del grupo de Investigación Davinci. ORCID: 0000-0001-8211-5132 - CvLAC: <https://bit.ly/2MuXLVN> - E-mail: mariano.romero@unad.edu.co



**Palabras clave:** matriz FODA; construcciones civiles; organización; plan de negocio; proceso.

## ABSTRACT

This article related to strategic planning, seeks to identify a strategy applied to the civil works construction sector through the use of organizational diagnostic tools, in order to promote the use of success factors and increase competitiveness in the region. For this, a descriptive exploratory investigation of bibliographic character was carried out through a documentary review of the company CONSTRUCIVIL and scientific databases. This company is required to need more clarity in its strategic planning process, which means an opportunity for the implementation of the SWOT matrix as a tool that allows an analysis of reality and identifies the different points that should be improved. The results of the investigation by showing that it does not have a clear strategic planning system, the measurement of the results is difficult and thus the strengthening of said company is limited. What is sought is to provide a better service in its context and at the same time to carry out the company as highly competitive in the construction sector, based on the use of the model proposed by Kast and Rosenzweig.



**Keywords:** SWOT matrix; civil constructions; organization; business plan; process.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es de tipo exploratoria y analítica en la que se pretende dar luces acerca del mejoramiento de la planeación estratégica a la empresa Construcivil, de Montería, una empresa que necesita tomar decisiones oportunas para seguir creciendo en el mercado y aportar a su funcionamiento bases claras que respalden sus acciones. Se muestran bases conceptuales y teóricas que darán una nueva mirada de cómo se ha venido dando el direccionamiento estratégico en la empresa mencionada; no en vano, la viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad o sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo (Jaimes-Amorocho *et al.*, 2009).

Por lo que se presenta como necesidad: la aplicación de la inteligencia de negocios en una planeación estratégica que pueda aplicarse en la empresa Construcivil, de Montería-Córdoba, empresa reconocida en el sector de la construcción de obras civiles del departamento, como una empresa joven y dinámica con tres años de existencia. Esta empresa se ha dedicado a la formulación, evaluación y desarrollo de proyectos inmobiliarios, obras civiles y servicios especializados del sector público y privado, y se ha caracterizado por un elevado compromiso con sus clientes, inversionistas y colaboradores; es, además, una empresa que ha crecido rápidamente y sin contar con un plan de crecimiento definido, lo que lleva a pensar que en la medida en que se oriente más a través de un plan estratégico se podrán obtener mejores resultados.

Para llegar a la aplicación de los procesos de mejora que necesita la empresa Construcivil, se partió de un proceso de observación a través del cual se pudo identificar que, desde el direccionamiento estratégico, existe una deficiente orientación, evidenciada en el desaprovechamiento de algunas oportunidades que han impedido ampliar su campo de acción y gestión empresarial en el departamento, orientadas al sector de la construcción. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se destaca, entre otros aspectos, la confianza de los inversionistas y la posibilidad de participación en las licitaciones. Ante ello, la presente investigación se plantea la siguiente pregunta problema: ¿a través de qué estrategia puede mejorarse la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería?

Posterior a las indagaciones respectivas y luego de una exhaustiva revisión de la literatura, se optó por considerar la aplicación de la matriz FODA como instrumento para mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería. Tal estrategia permite detectar los factores internos y externos que inciden actualmente en las decisiones de la empresa, y así poder identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de lo cual se podrá actuar de manera estratégica, superando de esta forma las deficiencias encontradas (Ferrell *et al.*, 2002).

---



En primer lugar, la matriz FODA comienza su análisis a la luz de la identificación de las “oportunidades” y las “amenazas”, ya que estos aspectos permiten determinar hasta dónde puede extenderse la organización, mostrando así el camino por el cual deben moverse; pero también, estos aspectos ayudan a establecer los motivos por los cuales no es conveniente acercarse a determinados escenarios que puedan convertirse en amenazas fatales para el avance de sus planes a futuro.

---

Por otro lado, la matriz FODA también realiza un proceso de medición interna que logra, a partir de la identificación de las “fortalezas” y “debilidades” que tiene la empresa, empezar un análisis de sus propias riquezas representadas en sus recursos: económicos, humanos, locativos, de apoyo, etc.

Ahora bien, más que la aplicación de una matriz que permita identificar algunos aspectos de la empresa Construcivil, en realidad lo que se está realizando son los pasos que exige el proceso de direccionamiento estratégico, ya que según López (2005), las empresas deben medir el desempeño en sus organizaciones después de haber implementado un proceso de planeación estratégica, pues solo así sabrán si se logró algún resultado con su implementación o si simplemente su funcionamiento no cambió las expectativas o el cumplimiento de metas proyectadas. Es decir, si no se inicia desde un proceso de medición primaria de la realidad actual, no se podrá saber si los resultados que se obtendrán serán los que desde el inicio se deseaban alcanzar.

Una vez realizada la identificación establecida por la matriz FODA y determinados todos los aspectos que influyen en el reconocimiento interno y externo de la empresa, se utilizará el modelo de planeación estratégica propuesto por Kast y Rosenzweig (1990), quienes consideran las organizaciones como un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas: -individuos con un propósito; incluyendo un subsistema técnico -individuos, que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones; un subsistema estructural - individuos, que se interrelacionan socialmente y que son coordinados por un subsistema administrativo que planea y controla el esfuerzo global.

Es así como, a partir de la aplicación de la matriz FODA y la utilización del modelo organizacional propuesto por Kast y Rosenzweig (1990), se tiene la posibilidad de realizar un diagnóstico de la empresa Construcivil y, a partir de este diagnóstico, realizar un direccionamiento estratégico que permita establecer misionalmente una nueva ruta que apunte al aprovechamiento de factores de éxito y aumento de la competitividad en la región. De manera que la presente investigación, a la luz de los soportes teóricos encontrados y conocidas las necesidades de la institución, se plantea el siguiente objetivo general: mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería a través de la aplicación de la matriz FODA como estrategia efectiva en el conocimiento del estado de las funciones de la empresa y la toma de decisiones.

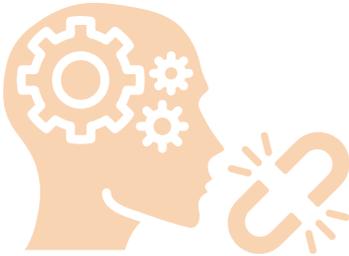
A continuación, en las cuatro secciones siguientes se hará un recorrido teórico por algunos autores que hablan acerca de los beneficios de esta estrategia, luego se dará paso al análisis de algunas empresas que llevaron a cabo la Matriz FODA como estrategia de direccionamiento empresarial y finalmente se explicará la metodología del presente estudio y se culminará con los resultados y las conclusiones de este.

## CONTENIDO

Desde la teoría: ¿qué dicen los autores?

Bennoun (2001), Nieto (2002) y Rocha (2007) plantearon la necesidad de disponer de nuevos modelos de dirección y de gestión financiera. No cabe duda de que, aunque a los responsables de las finanzas en las empresas no les agraden los modelos, pues son considerados excesivamente teóricos, no hay nada más útil que una buena teoría. Quizás esta crítica también constituya una oportunidad para integrar, en beneficio de todos, el mundo académico-científico y la experiencia empresarial real y cotidiana. En cualquier caso, muchos directivos debieran abandonar los modelos que han utilizado hasta ahora, especialmente si estos poseen escaso fundamento científico y una gran subjetividad, además de ser ineficaces.

---



En todas las organizaciones existen trabajadores que no comparten su conocimiento con el resto de la organización, ya que creen que el resto del grupo podría arrebatarse los privilegios de los que sean poseedores.

---

El hecho de sistematizar procesos, aportar transparencia y sencillez, estandarizar los trabajos y crear un proceso de gestión del conocimiento, implica que un mayor número de personas pueda desarrollar determinadas funciones antes imposible, lo que puede inquietar a personajes descritos como los gurús del conocimiento (Lahuerta-Amat, 2015, p. 149).

De hecho, dentro de las posibilidades del direccionamiento estratégico se destacan variadas aplicaciones de la matriz FODA, como estrategia consecuente en materia de gestión.

Para la muestra se observa lo siguiente:

En la investigación titulada *Diseño de un sistema de gestión financiera para los proyectos inmobiliarios promovidos por la constructora inmobiliaria ING. Jorge O. Rosero & asociados*, se asegura que una de las razones primordiales de esta estrategia (Matriz FODA) es la aplicabilidad y viabilidad que le otorga al análisis situacional, muestra de ello es que indistintamente de la institución que la aplique, muchos son los beneficios en la organización de la misma (Rosero-Ramírez, 2012).

La aplicación de una metodología de análisis situacional, en la cual se evaluarán preliminarmente los factores internos y externos que tienen influencia significativa en el desenvolvimiento normal del negocio y la definición de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), darán a conocer un diagnóstico claro y resumido de la situación actual de la Constructora, a la vez que sustentarán la hipótesis presentada en el presente trabajo.

Es importante el análisis situacional, ya que permite conocer el entorno general y específico en el cual se encuentra desempeñando las actividades la Constructora, además se constituye en una herramienta útil para el cambio de entorno y por medio de ello potenciar las capacidades del negocio, explotando fortalezas y oportunidades, para disminuir debilidades y amenazas (Rosero-Ramírez, 2012).

De hecho, invertir en una inmobiliaria exige tener en cuenta múltiples aspectos, para ser aprovechados en determinado contexto; esto es, por ejemplo: usos del suelo autorizados, zonas geo-económicas, estratos socio-económicos y otras fuerzas de oferta y demanda que intervienen en el mercado inmobiliario, con la finalidad de maximizar las posibilidades de la inversión en el futuro, al momento de elegir si un proyecto debe orientarse a la construcción de viviendas, complejos habitacionales o a la construcción de edificios multifamiliares (departamentos), y las características que estos deberían tener para satisfacer los requerimientos de los consumidores potenciales (Osorio y Silva, 2007).

Desde luego, en el comportamiento de compra de un producto, el consumidor identifica la necesidad, luego selecciona el producto, después estima lo que está dispuesto a gastar. Antes de decidir la compra, analiza los diferentes precios y la gama de ofertas entre las cuales puede seleccionar y satisfacer su necesidad en donde interviene la cultura, el estilo de vida, motivación, personalidad y la edad (Vargas, 2013).

En relación con esto, ¿cuál es la ventaja que amerita a nivel empresarial la aplicabilidad de la mencionada matriz, en el direccionamiento de las empresas y en la obtención de políticas claras para poder gestionar con seguridad?

En efecto, este tipo de matriz es un instrumento muy utilizado en las empresas gracias al alcance que tiene. Elizabeth Vidal, en su texto *Diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*, la define “como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno como los problemas propios de la organización” (Vidal, 2004, p. 45). Esta herramienta permite analizar el mercado a través de la comparación de un negocio con el resto, reconociendo las fortalezas (internas de la organización), oportunidades (externas en el mercado), debilidades (a nivel interno) y amenazas (a nivel externo) de la misma con respecto a los demás. Esta perspectiva tiene muchas aplicaciones dentro de una organización, ya que permite analizar todo el mercado desde una mirada macro, por lo cual se considera realmente importante a la hora de ver cómo se encuentra el negocio y para futuras decisiones, como es en el caso del lanzamiento de una nueva línea de producto. Así, los múltiples beneficios de la aplicación de la matriz DOFA en las líneas de la administración se ven encaminadas al mejoramiento de los procesos en una empresa. De hecho, con el fin de llevar a cabo un sano direccionamiento empresarial, dicha matriz de la mano de encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios, se convierte en una estrategia poderosa, al momento de tomar decisiones, desde las empresas más sencillas, hasta las constructoras más fortificadas.

Aunque muchas empresas de construcción, en el desarrollo de los proyectos, tienen objetivos que alcanzar y se enfocan en su obtención, existen barreras que evitan el éxito y la efectividad de los procesos. En la presente investigación se busca realizar inicialmente un diagnóstico de estas barreras definidas como procesos y prácticas, que no se aplican en la gerencia de proyectos y que disminuyen el nivel de madurez en las organizaciones. Estas debilidades son las que se pretenden descubrir a través de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con la aplicación de un cuestionario preparado sobre la base de OPM3® del PMI® y la ISO 21500, a un grupo directivo de la organización participante en la ejecución de los proyectos.

El trabajo inicialmente describe el marco teórico sobre cuatro modelos de madurez, para poder emitir conceptos a la hora de analizar los resultados de las encuestas aplicadas a la empresa constructora a evaluar. Seguidamente, se detalla la información general de la empresa y de cada uno de los profesionales que serán entrevistados. De la aplicación de las encuestas surge un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto a los habilitadores organizacionales, grupos de procesos y materias, en la gestión de proyectos. Teniendo en cuenta esta descripción se desarrolla la propuesta que será aportada a la empresa, que define el valor que se debe aportar a

la empresa para solucionar las debilidades encontradas, desde la comprensión del problema, el enfoque propuesto, los beneficios a la empresa, descripción de tareas y servicios a entregar, programación y presupuesto (Guerrero-Niño *et al.*, 2014).

La planeación estratégica es una herramienta de gestión empresarial, que se ha convertido en pieza fundamental de los procesos administrativos, ya que pretende realizar un análisis de los objetivos y metas deseados y la situación actual de la organización, teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento, con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un proyecto tal como refiere Ballesteros (2007).

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar qué debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo entre tres y cinco años, que se define de largo plazo (Ballesteros-Díaz, 2007).

La planeación estratégica constituye un sistema gerencial que ha desplazado el énfasis del qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias), pues busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Porter, 1980).

Otra de las definiciones más relevantes de planeación estratégica es la de Sallenave (1999), quien define la planeación estratégica como



El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Sallenave, 1999, p. 12)

En estas definiciones se evidencia que existen distintas formas de entender la importancia de la planeación estratégica y que pueden ser establecidas desde el interés de interpretación de cada autor. Tal es el caso de Barreiros-Carrera (2012), quien tiene una definición más actualizada en la que afirma que la planeación debe realizarse a futuro, ya que, según esta autora, la planeación estratégica debe ser como una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se

deben elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

Ahora bien,



Existen cinco componentes fundamentales en el proceso de planeación estratégica:

1. **Los estrategas:** personas de la empresa a quienes corresponde la definición de objetivos y políticas de la organización.
2. **Diagnóstico estratégico:** incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Este análisis es el gran aporte de FODA.
3. **Direccionamiento estratégico:** integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
4. **Opciones estratégicas:** partiendo del sistema de análisis FODA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la empresa y determinar las estrategias que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.
5. **Formulación estratégica:** planes de acción con definición de responsables, aquí se proyecta en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definiendo objetivos y las estrategias de cada área funcional. (Chaparro-Pineda, 2012, p. 9)

Además de estos cinco componentes fundamentales, también existe un proceso que debe tenerse en cuenta a la hora de realizar esta planeación y se ve reflejado en la elaboración de metas y objetivos claros, ya que, según Ferrell *et al.* (2002), desarrollar la planificación estratégica sin estos dos aspectos es igual que manejar las empresas sin rumbo fijo.

Por tal motivo, se presenta como prioridad al hacer este proceso de direccionamiento estratégico, tener claras las modificaciones que se realizarán a la empresa y estas deben reflejarse puntualmente en la misión y visión institucional. La misión es

entendida como una declaración concisa (de un párrafo o dos cuando mucho) que explica la razón de ser de una organización; al igual que la visión, es la parte fundamental de la planeación estratégica. La misión tiene la finalidad de responder a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿quiénes son nuestros consumidores? y ¿cuál es la razón de ser?

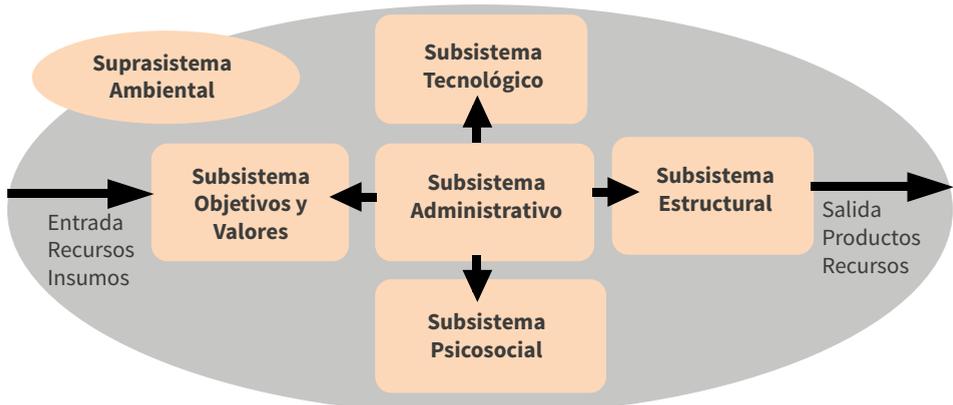
La visión define a dónde quiere llegar la organización, responde a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, ¿a dónde queremos llegar? La visión es el enfoque a futuro que la empresa tiene como objetivo a cumplir, siendo una visualización de lo que se pretende lograr (Ferrel *et al.*, 2002).

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos (Bou, 1997).

Para realizar la aplicación de estos parámetros de direccionamiento estratégico en la empresa Construcivil, se utilizará el modelo organizacional que proponen Kast y Rosenzweig (1979), quienes consideran a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio, el cual influye en la forma de efectuar sus actividades.

Este modelo de Kast y Rosenzweig (1979) ofrece una definición de organización muy general, por lo que puede ser utilizado para definir el comportamiento de diversos tipos de empresas: pequeñas y grandes, formales e informales, simples y complejas, y que cubran amplia variedad de actividades y funciones, tal como se refleja en la siguiente figura

**FIGURA 1.** *La organización como sistema socio-técnico estructurado*



Fuente: Kast y Rosenzweig (1979).

Este enfoque supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social para alcanzar sus objetivos, considerando al suprasistema ambiental, al que se deben adaptar los subsistemas que componen los objetivos y valores: el subsistema tecnológico, el subsistema administrativo, el subsistema psicosocial y el subsistema estructural, para así recibir los insumos que necesitan para llevar a cabo sus actividades, que influyen en la sociedad de la que forman parte y a la que le presentan como salida los productos o recursos solicitados.

Hay que tener claro que en este modelo de organización propuesto por Kast y Rosenzweig (1979) existen nueve factores que influyen en toda organización y que en este caso también afectan a la empresa Construcivil, y estos son:

1. **Culturales:** ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad.
2. **Tecnológicos:** grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
3. **Educativos:** niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
4. **Políticos:** sistema político y situación política general.
5. **Legales:** legislación que afecta la interacción de las organizaciones.
6. **Recursos naturales:** disponibilidad y condiciones climáticas, orografías, hidrográficas, etc.
7. **Demográficos:** edad, sexo, número y distribución de recursos humanos.
8. **Sociológicos:** estratificación y movilidad social.
9. **Económicos:** estado de la economía y acción de los agentes económicos.

De igual forma, el modelo organizacional propuesto por Kast y Rosenzweig (1979) es reconocido por la claridad que presenta al definir los factores que influyen en toda organización. También es reconocido por la aclaración de la composición de seis partes que forman un todo y estas son:

1. **Las personas:** son las que componen un grupo, que están ahí por los mismos intereses.
2. **La tecnología:** ya que con ella te condicionas para hacer tus actividades.

3. **Liderazgo:** un individuo debe liderar a los demás con el fin de coordinar y controlar las actividades.
4. **Las metas:** son las que orientan al grupo y le dan la motivación para realizar sus actividades.
5. **Ambiente:** la relación y forma de trabajar que sea en armonía ya que todos son una familia.
6. **La estructura:** aquí se presenta cómo se organiza el trabajo y los escalones que dividen los niveles jerárquicos, las tareas, etc.

Estudios relacionados con esta investigación en lo relacionado con la planeación estratégica:

Los siguientes estudios sirvieron de sustento para la presente investigación en relación con la importancia del direccionamiento estratégico en el mantenimiento y mejoramiento de las empresas.

- Barreiros-Carrera (2012) aplicó el proceso de planeación estratégica en una empresa dedicada a la compra, importación y venta de todo tipo de vehículos en Quito (Ecuador). En su estudio se aplicaron de manera detallada todos los conceptos de planeación, desde el diagnóstico inicial hasta el planteamiento de un plan de acción a seguir.
- Tobar (2007) realizó una investigación en una empresa que se encarga de la fabricación y comercialización de productos plásticos. Para el estudio se realizó un análisis completo de los factores, tanto internos como externos, utilizando para ello diferentes herramientas y, finalmente, determinar los lineamientos que debería seguir en el corto, mediano y largo plazo.
- Castaño (2011) analizó una muestra de Pymes en Bogotá desde el punto de vista cualitativo, para determinar el grado en que se han aplicado procesos de planeación estratégica, en donde encuentra que en muchos casos el proceso no ha sido riguroso, sino que ha tenido aspectos informales y cortoplacistas, llevándolos a resultados no deseables.
- Restrepo *et al.* (2010) realizaron un análisis de planeación estratégica en el área logística de una empresa, a través de un análisis sistémico del entorno y de las cinco fuerzas de Porter (1980), con el fin de establecer las estrategias que le dan valor a la cadena de suministros.

- Vargas y Lozano (2010) presentaron una guía metodológica que enseña los aspectos a tener en cuenta en la formulación de la planeación de una organización. Contiene las teorías enunciadas por diversos autores que han investigado y publicado temas relacionados con la estrategia empresarial.
- Reyes *et al.* (2014) presentaron estrategias que favorecen la continuidad de las operaciones de las empresas familiares a largo plazo. Analiza las estrategias que han aplicado este tipo de empresas para realizar sus operaciones en el mercado.
- Bracamonte *et al.* (2013) afirmaron que la habilidad de una empresa para conservar su posición competitiva puede ser bien salvaguardada por gerentes que sean capaces de establecer un mecanismo que les permita prever el futuro, mediante estrategias y tácticas formales que conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo.
- Cadme (2015) tuvo como objetivo principal identificar el modelo de gestión financiera actual que posee la empresa Cadmecorp Asociados S. A., debido al déficit que se ha venido presentando. Al visualizar la necesidad de crear un nuevo modelo de gestión financiera en Cadmecorp Asociados S.A., se han tomado los resultados actuales de la misma para poder entender y comprender el manejo del área financiera y así realizar modelos acordes a la realidad.
- Mazabanda y Ríos (2015) plantearon como propuesta un plan de marketing para la fidelización de clientes, con énfasis en la calidad de servicio dirigido a los clientes actuales, ocasionales y potenciales, donde se construirían una serie de acciones para publicitar y proponer productos promocionales útiles, para convencer al cliente a la compra en la empresa Mega Multisuelas de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.
- Ochoa (2015) elaboró una planificación estratégica para la microempresa Dulces de Alicia, ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador, con el propósito de mejorar la gestión administrativa y proporcionar una herramienta que permita el desarrollo y crecimiento de la organización.

Adicionalmente, se aplicaron algunos modelos de matrices para determinar fuerzas externas y factores condicionantes para el giro de negocio.

- El sector de la construcción abarca una amplia gama de actividades económicas, desde la construcción de viviendas y su renovación, hasta los mayores trabajos de ingeniería. La actividad de la construcción se divide generalmente de forma similar

entre la construcción de viviendas, la edificación no residencial y los proyectos de ingeniería civil. El tamaño de las empresas de construcción varía desde los trabajadores autónomos hasta las empresas multinacionales. La mayoría de las empresas implicadas en las obras de construcción están especializadas en función del tipo de trabajo y del lugar en donde funcionan. Generalmente, los materiales de construcción y los componentes, maquinaria y equipamiento, se compran o se alquilan (subcontratan) de otras empresas (Saldaña-Fuentes, 2015).

## METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo exploratorio descriptivo, en donde se realiza una revisión bibliográfica a partir de los documentos que posee la empresa y también teniendo en cuenta las bases de datos de revistas científicas, como *Scielo*, *Redalcy* y *Dialnet*, lo que permitió establecer elementos acerca de la Planeación estratégica, direccionamiento, modelos para direccionamiento organizacional, entre otros.

En primera instancia se estableció, mediante observación directa y algunas entrevistas no estructuradas al personal directivo de la empresa Construcivil, la necesidad de gestionar una estrategia que permitiera la toma de decisiones oportunas y asertivas en relación con las distintas funciones y acciones de la empresa. Ello condujo a un análisis bibliográfico en el que se optó por considerar a la aplicación de la matriz DOFA o FODA, como alternativa adecuada para atender las necesidades estratégicas de la empresa.

Posteriormente, y haciendo hincapié en las ventajas de tal estrategia, se dio paso a un diagnóstico a través de la matriz FODA sobre la situación actual de funcionamiento de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería, logrando definir los problemas encontrados y soluciones propuestas para, de esta forma, construir un Plan Estratégico que incluyera la definición de la Misión, Visión, Objetivos, Metas y Estrategias a utilizar, finalizando con un plan de control de gestión y seguimiento. Uso del BSC y Mapas Estratégicos que permitan medir permanentemente los resultados que se están obteniendo, a partir de la intervención hecha a la empresa gracias al direccionamiento estratégico que se está utilizando.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que la pregunta orientadora apunta a identificar cómo, a través de la inteligencia de negocio, se puede mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de Montería, y a partir de los referentes teóricos consultados tanto en las bases documentales de la empresa, como en las bases de datos científicas, se define

que para el correcto direccionamiento estratégico de una empresa se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- A partir de lo expresado por Kast y Rosenzweig (1997 y 1990), toda organización antes de seguir un modelo que lo lleve a esta mejora, primero debe verificar todos sus componentes con el modelo organizacional.
- En relación con esto, se evidencia que la empresa Construcivil en la actualidad no tiene un sistema de planeación estratégica claro, que permita evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos o se necesita una nueva intervención relacionada con la reestructuración de la organización, por lo que se hace necesario que esta empresa organice de una mejor forma su estructura organizacional.
- La viabilidad de las empresas está determinada por la habilidad que tengan para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo (Jaimes-Amorcho *et al.*, 2009).

Frente a este punto, la empresa Construcivil, al no tener una planeación estratégica clara no puede evaluar y reaccionar frente a la realidad de los resultados que esté teniendo, lo que dificulta la medición de los resultados y así limita el fortalecimiento de dicha empresa y a plantearse nuevas metas con mayores aspiraciones.

- El análisis situacional se constituye en una herramienta útil para el cambio de entorno y por medio de ello potenciar las capacidades del negocio, explotando fortalezas y oportunidades, para mermar debilidades y amenazas (Rosero-Ramírez, 2012).

Como se evidencia en el aspecto situacional, se hace necesario que la empresa Construcivil tenga en cuenta la realidad del mercado al que se está dirigiendo y, de igual forma, debe hacer un análisis de su competencia en el mercado lo que lo llevará a un mejor posicionamiento.

Partiendo de esta realidad, se evidencia que la empresa Construcivil necesita un análisis y planeación estratégica, que permita prestar un mejor servicio en su contexto y la vez se convierta en una empresa de alta competencia en el sector constructor. Teniendo en cuenta los autores anteriormente mencionados, se pudo identificar que la matriz FODA es la herramienta que contiene todos estos elementos.

- Al utilizar la matriz FODA en la planeación estratégica de una empresa micro permite, a nivel situacional, identificar la realidad propia de su entorno con relación a la necesidad del servicio que están prestando y la realidad de la competencia que la empresa tiene en el mercado, para así, potencializar las capacidades del

negocio, explotando fortalezas y oportunidades y mermando debilidades y amenazas (Rosero-Ramírez, 2012).

Vincular dentro de la planeación estratégica de la empresa Construcivil un análisis situacional, le permitirá tener una mayor ubicación sobre la realidad propia del contexto y a la vez tener claridad sobre los servicios que puede prestar de acuerdo a las características particulares de sus compradores.

- Para aplicar la matriz FODA, a partir de la propuesta presentada por Kast y Rosenzweig (1979 y 1990), se tienen en cuenta nueve factores que influyen en toda organización como son: aspectos culturales, tecnológicos, educativos, políticos, legales, recursos naturales, demográficos, sociológicos y económicos; y estos aspectos no se tienen en cuenta en otras opciones de medición de los resultados de la empresa.

A diferencia de otras estrategias, la matriz FODA permite analizar la realidad particular de la empresa y del contexto desde estos nueve factores y se puede ampliar la particularidad de la misma analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de estos factores anteriormente mencionados.

- La matriz FODA permite identificar el rendimiento de una empresa teniendo clara la misión y visión de la misma, resaltando que dentro de la planeación estratégica la elaboración de metas y objetivos es necesaria para poder medir el desempeño de la empresa según Ferrell *et al.* (2002).

Al momento de replantear la misión, visión, objetivos y metas de la empresa Construcivil, partiendo del análisis situacional, se pudieron identificar los puntos en los que esta empresa desea intervenir, planteando metas claras, con el fin de precisar el alcance, lo que la llevará a un mejor seguimiento, relacionado con los resultados establecidos desde el momento de su planeación.

- La matriz FODA resulta altamente benéfica para todo tipo de empresa en materia de análisis, logros y fracasos de su funcionamiento. Dado eso sí, a los principios corporativos que requieren de análisis transparentes y efectivos, para su correcto funcionamiento.

Al implementar esta matriz en la empresa Construcivil, habrá una mayor claridad en torno a la medición del alcance de los logros propuestos y, en esta ocasión, se podrá implementar nuevos logros de acuerdo a la realidad y a los resultados que están presentando permanentemente.

- Con la implementación de la matriz FODA, se mide la calidad en los distintos servicios que la empresa Construcivil está prestando y, de esta forma, se puede comparar con la competencia y también con el nivel de satisfacción al cliente.

Al tener claros los servicios que la empresa Construcivil está ofertando se puede medir la calidad en la prestación de los mismos y, de esta forma, identificar aspectos a mejorar o aspectos que deben realizarse por la calidad y originalidad de esta empresa.

- A partir del análisis de los resultados de la matriz FODA se identifican las debilidades de una empresa, estableciendo nuevas metas y objetivos, que le ayudarán a tener una nueva organización desde su misión visión, como lo presentan Ferreal *et al.* (2002).

En relación con este apartado se puede decir que, al cambiar el direccionamiento estratégico de la empresa Construcivil, es posible mejorar el desempeño de la misma y al utilizar la herramienta FODA, como estrategia de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta empresa podrá convertirse en alta competencia a nivel regional, e incluso a nivel nacional, y por qué no, internacional, pero para esto se necesita realizar un nuevo direccionamiento y las herramientas encontradas en este documento son fuertes argumentos para proceder a analizar la realidad de esta empresa a partir de la herramienta FODA y así realizar las modificaciones necesarias para mejorar los resultados.

## CONCLUSIONES

Para el desarrollo de las conclusiones se puede expresar que se cumplió el objetivo planteado, que es identificar la estrategia que pueda mejorar la planeación estratégica de la empresa Construcivil, de la ciudad de Montería, ya que, como se evidencia en los resultados que la matriz FODA, es la mejor estrategia para potencializar los resultados de la empresa Construcivil.

De igual forma, se cumplieron los objetivos específicos que apuntaban inicialmente a la caracterización del estado actual de la empresa Construcivil, resaltando que es posible identificar que esta empresa no cuenta con la planeación estratégica necesaria, puesto que no existe un balance en donde se establezca el cumplimiento de las metas y la medición de la calidad de los resultados durante los últimos años.

Dentro del marco teórico, también se expresó que la empresa Construcivil ha dejado de aceptar diversas contrataciones porque no cuenta con la estructura y organización básica que avale este tipo de contratos, por tal motivo, se hace necesario que exista una nueva organización que garantice mejores resultados y pueda llevar a la empresa

a un nivel más competitivo en el sector y en el contexto, ya que esta empresa aunque ha tenido un reconocimiento local importante, ha perdido la opción de acrecentar su reputación empresarial y potencializar sus servicios y rentabilidad, debido a que no posee una estrategia clara que direcciona de manera eficaz la empresa. Su visión estratégica solo se ha limitado a brindar un servicio y recibir ganancias.

Con relación al segundo objetivo específico que apunta a realizar una revisión documental sobre estudios relacionados con la mejora empresarial, a partir de la intervención en el direccionamiento estratégico de una empresa, se evidencia que han existido diversas investigaciones relacionadas con el tema y con la implementación de herramientas para el mejoramiento de estas y en muchos casos se pudo identificar la importancia de la aplicación de la matriz FODA para obtener mejores resultados.

En este sentido, se sugiere como se evidenció a lo largo del documento, emplear la matriz FODA como herramienta neurálgica de direccionamiento estratégico, para que se acostumbre a evaluar el funcionamiento de la misma y con ello ejecutar planes de acción viables y oportunos, que potencialicen cada una de las tareas.

Una vez realizada la revisión documental, se pudo identificar que dentro de las herramientas implementadas para evaluar el rendimiento de varias empresas se encuentra la utilización de la matriz FODA, puesto que esta permite analizar la realidad del contexto y también la realidad de la empresa de acuerdo con los resultados que están teniendo, partiendo del cumplimiento o no de las metas propuestas.

Se pudo concluir que existen diversas estrategias para mejorar el direccionamiento de una empresa, sin embargo, se pudo analizar que la herramienta FODA permite identificar aspectos que otras herramientas no pueden evaluar, siendo importante resaltar que dicha propuesta debe desarrollarse conjuntamente con la participación del gerente general y el comité estratégico, haciendo evidente un compromiso responsable con la institución que propenderá con resultados mayormente efectivos a mediano y largo plazo.

Para finalizar, a lo largo del marco teórico se pudo identificar las bases del direccionamiento estratégico con el fin de establecer los motivos y la importancia de este para el desarrollo y fundamentación de una empresa, sobre todo para reorganizar una empresa que apenas esté iniciando, como en este caso lo es la empresa Construcivil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Ballesteros-Díaz, B. (2007). Comportamiento de los grupos informales en organizaciones productivas y su incidencia en la gestión de pymes industriales de Medellín. *Investigación y Desarrollo*

Barrerios-Carrera, A. E. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors* (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/176>

Bennoun, J-J. (2001). Un nuevo modelo de gestión financiera. *Banca y finanzas. Revista profesional de gestión financiera*, 67, 52-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187410>

Bracamonte, L., Arreola, G. Osorio, J. y Terán J. (2013). Modelo de planeación estratégica para las microempresas. *Global conference on business and finance proceedings*, 8(2). [https://www.researchgate.net/publication/312548993\\_Modelo\\_de\\_Planeacion\\_Estrategica\\_para\\_las\\_Microempresas](https://www.researchgate.net/publication/312548993_Modelo_de_Planeacion_Estrategica_para_las_Microempresas)

Bou, J. C. (1997). *Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad: Análisis de los efectos “vía demanda”* (Tesis de doctorado). Universitat Jaume.

Cadme, A. M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión en la administración de recursos financieros para el mejor desarrollo de la empresa constructora Cadmecorp Asocia-dos S.A* (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4111>

Castaño, A. (2011, septiembre-diciembre). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 235, 147-173. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39519916008>

Chaparro-Pineda, C. I. (2012). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa boyacense. *Revista In Vestigium Ire*. 5, 7-16. <https://core.ac.uk/download/pdf/151723043.pdf>

Ferrel, O. C., Hartline, M. D. y Lucas G. H. (2002). *Estrategia de Marketing*. Thomson Learning.

Gitman, L. (2012). *Principios de Administración financiera* (11ª ed.). Pearson Educación.

Guerrero-Niño, E. P., López-Higuera, A. T. y Buitrago-Medina, R. A. (2014). *Cultura organizacional en la gestión de proyectos de la empresa constructora B&V Ingeniería S.A.S.* (Tesis de especialización). Universidad Católica de Colombia. [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2146/1/Cultura\\_Organizacional\\_GP\\_empresa\\_B%26V\\_Ingenier%C3%ADa.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2146/1/Cultura_Organizacional_GP_empresa_B%26V_Ingenier%C3%ADa.pdf)

Jaimes-Amorocho, H., Bravo-Chadid, S. A., Cortina-Ricardo, A. K., Pacheco-Ruiz, C. M. y Quiñones-Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento y Gestión*, 25, 191-213. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/877/521>

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1979). Enfoque sistémico – Teoría general de sistemas aplicada a la Administración [Archivo pdf]. <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enfoque-sistemico-fundamentos.pdf>

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1990). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias* (4ª ed., 2ª ed. en español). Mc Graw Hill.

Lahuerta-Amat, J. (2015). *Modelo de tecnologías de la información y la comunicación en una empresa constructora* (Tesis de maestría). Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/57343/Modelo%20de%20tecnolog%EDas%20de%20la%20informaci%F3n%20y%20la%20comunicaci%F3n%20en%20una%20empresa%20constructora.%20Jorge%20Lahuerta%20amat.pdf?sequence=1>

López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164. <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>

Mazabanda, V. P. y Ríos, G. (2015). *La calidad del servicio y su influencia en la fidelización de los clientes de la empresa Mega Multisuelas de la ciudad de Ambato* (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13410>

Miranda, J. J. (2010). Manejo Financiero, un factor de éxito en la ejecución de un proyecto. *Líder de proyecto*. [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/administracion\\_de\\_proyectos\\_manejo\\_financiero.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/administracion_de_proyectos_manejo_financiero.html)

Nieto, U. (2002). Nuevos modelos de gestión financiera. *Análisis financiero*, 88, 6-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=296750>

Ochoa, L. F. (2015). *Diseño de la planificación estratégica y plan operativo con su implementación a tres meses de la misión, visión, objetivos y diseño de la matriz de evaluación de las estrategias para la microempresa Dulces de Alicia ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9072>

Osorio, Y. V. y Silva, C. A. (2007). *Caracterización del mercado inmobiliario en el Municipio de Pereira en el periodo 2006-2007* (Tesis de maestría) Universidad tecnológica de Pereira. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1153>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Grupo Editorial Patria.

Restrepo, L. E., Estrada, S. y Ballesteros, P. P. (2010, abril). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, 16(44), 90-95. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>

Reyes, S., Córdoba, Z., Carrillo, S., Bustamante, A. y Bravo, L. (2014). La planeación estratégica en las empresas familiares de la comunidad China de Mexicali. *Global conference on business and finance proceedings*, 9(2).

Rocha, F. J. (2007, abril). Rediseño del modelo de gestión para el área económico-financiera. *Estrategia Financiera*, 238, 67-70. <http://pdfs.wke.es/6/9/0/6/pd0000016906.pdf>

Roldán, P., Vargas, C. R., Giraldo, C. P., Valencia, G. E. y Salamanca, L. M. (2001). Evaluación de la calidad en la atención en salud. Un estudio de caso. *Colombia Médica*, 32(1), 14-18. <https://colombiamedica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/177/180>

Rosero-Ramírez, L. D. (2012). *Diseño de un sistema de gestión financiera para los proyectos inmobiliarios promovidos por la constructora inmobiliaria Ing. Jorge O. Rosero & Asociados* (Tesis de grado). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/6017?locale-attribute=en>

Saldaña-Fuentes, F. A. (2015). *Propuesta de un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa constructora Consttansa SAC, Chiclayo 2014* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT\\_ff2f6caef9ad234730656dcc41e79b83](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT_ff2f6caef9ad234730656dcc41e79b83)

Sallenave, J-P. (1999). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. 3R.

Tobar, K. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A ubicada en la ciudad de Quito* (Tesis de grado). <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

Vargas, A. M. y Lozano, L. V. (2010). *Guía metodológica para la formulación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso Poloingsa* (Tesis de maestría). Universidad UCESI. <https://1library.co/document/y96w9wjy-metodologica-formulacion-planeacion-estrategica-empresa-construccion-telecomunicaciones-poloingsa.html>

Vargas, L. (21 de enero de 2013). 6 factores que influyen el comportamiento del consumidor. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/blog/marcasymentes/2013/01/6-factores-que-influyen-el-com.html/>.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe.

Zuluaga-Valero, D. y Caipa-Olaya, G. A. (2009). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia S.A. Bogotá* (Tesis de grado). Universidad de La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2036&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2036&context=administracion_de_empresas)

## CAPÍTULO 16

# EL PAPEL DE LOS PRECIOS INTERNOS, EXTERNOS Y DEL TIPO DE CAMBIO EN LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR CAFETERO COLOMBIANO EN EL PERIODO 2000-2016

*The role of internal, external prices and the exchange rate in the production of the colombian coffee sector in the period 2000-2016*

Roberto Adolfo Díaz Díaz<sup>38</sup>  
 Oscar Andres Benavides Parra<sup>39</sup>  
 José Alejandro Vera Calderón<sup>40</sup>

### RESUMEN

El presente artículo hace parte de un trabajo de investigación que abarca los siguientes subsectores agropecuarios en Colombia: arrozero, cafetero, caña de azúcar, papero, cacaoero y bovino. Este artículo elabora un marco teórico sobre la formación de los precios y del tipo de cambio en relación con las decisiones de producción en el sector cafetero, así como el estado del arte sobre la problemática del sector. Se elaboró un marco teórico sobre la formación de los precios y su relación con los mercados de productos agropecuarios y del papel de los tipos de cambio en la balanza comercial; así como el estado del arte sobre la problemática en el sector agropecuario, con énfasis en los países latinoamericanos; seguidamente, se realizó un análisis descriptivo y correlacional del comportamiento del sector cafetero de la economía colombiana en el periodo de análisis y por último se realizó la construcción de modelos econométricos con el fin de desarrollar los objetivos y contrastar las hipótesis.

La metodología empleada es la de modelos datos de panel, con la estimación por efectos fijos, aleatorios y dinámicos, con lo que se determinó que la producción cafetera es impactada ante las variaciones de las exportaciones y del tipo de cambio.

**38** Universidad Nacional Abierta y a Distancia, roberto.diaz@unad.edu.co

**39** Universidad Nacional Abierta y a Distancia, oscar.a.benavides@unad.edu.co

**40** Universidad Nacional Abierta y a Distancia, jose.veraz@unad.edu.co



**Palabras clave:** sector cafetero; datos de panel; efectos fijos, aleatorios y dinámicos.

## ABSTRACT

The role of internal, external prices and the exchange rate in the production of the colombian coffee sector in the period 2000-2016

This article is part of a research project that covers the agricultural subsectors in Colombia of: rice, coffee, sugar cane, paper, cocoa and cattle. This article develops a theoretical framework on the formation of prices and the exchange rate in relation to production decisions in the coffee sector and; as well as the state of the art on the problem of the sector. A theoretical framework was developed on the formation of prices and their relationship with the markets for agricultural products and the role of exchange rates in the trade balance; as well as the state of the art on the problem in the agricultural sector with emphasis on Latin American countries; a descriptive and correlational analysis of the behavior of the coffee sector of the Colombian economy in the analysis period was carried out and finally the construction of econometric models is carried out in order to develop the objectives and contrast the hypotheses.

The methodology used is that of panel data models, with the estimation by fixed, random and dynamic effects, with which it was determined that coffee production is impacted by changes in exports and the exchange rate.



**Keywords:** coffee sector; panel data; fixed; theory of price random and dynamic effects.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de integración económica que se aceleró a comienzos de la década del 90 con el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo, quien emprendió un proceso de apertura comercial y del mercado financiero, incidió en la agricultura y la industria por la apreciación de la moneda local; a la vez que las políticas favorecieron al sector minero energético. El sector agropecuario colombiano es de vital importancia para los pobladores rurales, la seguridad alimentaria de todos los colombianos y como proveedor de servicios ambientales. Este sector ha venido perdiendo importancia y participación en el Producto Interno Bruto y especialmente el subsector cafetero viene experimentando agudos problemas por la caída abrupta del precio internacional del grano en el mercado de Nueva York, razón por la cual en los primeros meses del 2019 se ha planteado la posibilidad de retirarse de ese mercado, con el fin de vender el café a un precio justo que le permita a los productores tener ganancias y niveles decentes de bienestar.

La metodología empelada en el estudio de la evolución del sector agropecuario en Colombia fue la construcción de modelos econométricos por datos de panel, con la estimación de modelos estáticos de efectos fijos, aleatorios y dinámicos de Arellano y Bond (1991); a su vez los modelos permitieron la depuración de las variables relevantes y sus efectos entre la producción.

El diagnóstico del sector cafetero permitió identificar ciertas tendencias, correlaciones y fenómenos de las estructuras propias de dicho mercado, en el cual se evidencia que el valor de la cosecha cafetera no ha tenido un incremento significativo en el periodo de análisis, se ha estancado a precios constantes; reflejando que los campesinos y productores en general no han experimentado crecimiento en los ingresos, al menos durante este periodo de análisis; al mismo tiempo, se evidencia aumento de las exportaciones hacia el mercado de los Estados Unidos.

Entre las principales conclusiones se encuentran: la producción del sector cafetero depende de forma positiva de la tasa de cambio nominal y de las exportaciones, dependiendo en mayor magnitud de las variaciones del tipo de cambio nominal, medida por medio del logaritmo de la tasa representativa del mercado (TRM); el modelo también permite determinar que las exportaciones tienen un efecto marginal en la producción de los subsectores agropecuarios en Colombia. Lo cual indica que la integración comercial para Colombia no está logrando los beneficios esperados, salvando las mayores exportaciones que se registran del grano hacia el mercado de los Estados Unidos.

El modelo dinámico de la metodología de Arellano y Bond es el que mejor ajusta los datos; permite interpretar que la producción cafetera es impactada por las expectativas y lo acontecido en el año anterior juega un papel importante, debido a que los pro-

ductores esperan que la producción siga aumentando para el siguiente año; al igual que la producción es poco sensible a las variaciones de las exportaciones y que los precios tanto nacionales como internacionales no influyen en las decisiones de producción, en especial en el corto y mediano plazo, debido a la tipología de permanente del cultivo.

## HIPÓTESIS DE TRABAJO

Se plantea como hipótesis de trabajo que la producción cafetera está determinada por la variación de los precios del grano en el mercado internacional. Y que el modelo de producción cafetera afecta la rentabilidad de los caficultores.

## REFERENTES TEÓRICOS

El presente artículo hace uso de la teoría de los precios desde los clásicos, neoclásicos y algunos autores de corriente de pensamiento que retoman y proponen avances en la comprensión de los mercados y la interacción entre el mecanismo de los precios y la toma de decisión de los productores, así como de la influencia del tipo de cambio en los precios relativos y las decisiones de producción del sector cafetero dentro de la economía agrícola en Colombia.

Adam Smith (1776) considera que los precios relativos son determinados por la oferta o los costes de producción, no deja totalmente de lado el papel de la demanda y cree que los precios de mercado a corto plazo son determinados tanto por la oferta como por la demanda. Smith reconoce que los precios relativos en la economía están compuestos por dos periodos: el corto plazo y el largo plazo; al igual reconoce que la economía está formada por dos sectores, el de la agricultura y el manufacturero.

Adicionalmente, Smith viene a desarrollar una argumentación teórica de los precios relativos basada en los costos de producción, donde el valor o precio de una mercancía está en función de los pagos a todos los factores de producción, como son: tierra, capital y trabajo; según esto el precio relativo de las mercancías es el cociente entre el costo total de producir un bien con relación al costo total de producir otro bien, por lo tanto, Smith solo estaría considerando factores de oferta en determinación de los precios relativos, cuando suponía que los costos medios no variaban, pero en el caso de suponer que los costos medios experimentan cambios en el tiempo, Smith considera factores tanto de oferta como de demanda (Da Cunha y Vignoli, 2009).

David Ricardo hizo importantes aportes a la evolución de una teoría de los precios, su interés inicial se enfocó en las fuerzas que alteran la distribución de la renta y los precios relativos en el tiempo. Según Landreth y Colander (2006) Ricardo siempre se basó

en una *teoría del coste del trabajo* para explicar las variaciones de los precios relativos, donde el trabajo es esencialmente pasivo en su modelo; empleando la *doctrina del fondo de salarios* y la teoría malthusiana de la población para explicar el *salario real* del trabajo:  $\text{salario real} = \text{fondo de salarios} / \text{población trabajadora}$ . El fondo de salarios está en función de la acumulación de capital y el volumen de población trabajadora se rige por el principio malthusiano de la población. Si se dan aumento de los salarios esto conllevaría aumentar la población y seguidamente los salarios; y solo se restablecería el equilibrio cuando aumente la población trabajadora en el largo plazo y nuevamente los salarios deben decrecer (Landreth y Colander, 2006).

---

Siguiendo con la evolución de la teoría de los precios, López (2009), dentro de la denominación de autores socialistas utópicos, hace referencia a Proudhon, quien veía el mecanismo de los precios tan opresivo a causa de la difusión y extremadamente desigual del poder del mercado. La ley de la oferta y la demanda, afirmaba, es una “ley engañosa, adecuada solo para asegurar la victoria del fuerte sobre el débil; de los que poseen propiedades, sobre los que no tienen nada” (López, 2009). Su crítica era respecto al monopolio y no a la competencia, la cual permitiría a los individuos estimular la creatividad y negociar entre sí.

Referente al último representante inglés de la escuela clásica, Marx, este reconocía que, en condiciones de competencia, los precios no fluctúan aleatoriamente, sino que deben hacerlo en torno a un punto definido, así: si el precio de venta de una mercancía cae por debajo de su costo de producción, su productor se verá expulsado del mercado; si el precio de venta supera el costo de producción, aparece un exceso de beneficios, que atrae a los competidores y lleva temporalmente a un exceso de producción, de manera que el precio disminuirá (Marx, 1980). En consecuencia, el punto alrededor del cual fluctúan los precios del mercado competitivo es el costo de producción que, para Marx, quiere decir, costo del trabajo, de forma tal que el valor no estaría determinado por las leyes del mercado, sino por la misma producción, muy en relación con la visión de Smith, haciendo énfasis en que es el trabajo el que genera la plusvalía, de la cual los capitalistas deben de pagar renta a los terratenientes, intereses y otras rentas (López, 2009).

Siguiendo a Marx y a los clásicos, se destacan tres economistas rusos influyentes en la evolución de la teoría de los precios y especialmente del problema de la transformación de los valores en precios; ellos son Vladimir K. Dmitriev, Ladislaus V. Bortkiewicz y Von Charasoff. Dmitriev realizó esfuerzos encaminados en reconciliar los clásicos con los neoclásicos y, según Screpanti y Zamagni (1997), su análisis demostró que las condiciones de demanda solo influyen en la composición del único factor de su modelo, el trabajo; mientras que los precios quedan determinados por las condiciones de producción. Estos hallazgos son importantes para la teoría Marxista del valor y desarrollados más a fondo por Bortkiewicz, quien en dos artículos realizados entre 1906 y 1907, llega a dos conclusiones importantes: primero, que la transformación es posible y que el problema radicaba en los instrumentos utilizados por Marx, y en segundo lugar demostró que los precios de producción pueden calcularse sin conocer el trabajo contenido en las mercancías; relegando la teoría del valor-trabajo a un papel secundario (Screpanti y Zamagni, 1997).

Otro economista que realiza una serie de aportes a la teoría de los precios es el italiano Piero Sraffa, quien inspirado en los clásicos y tratando de resolver lo que no consiguieron estos, hace aportes a la teoría económica en la comprensión de los precios y en términos generales al funcionamiento del sistema económico, para ello realizó una generalización del sistema del ruso Bortkiewicz, que según Según Márquez y Silva (2008) los precios determinados por Sraffa están en función de los costos y su modelo permite introducir los salarios como de subsistencia y como participación en el excedente, el modelo no requiere de rendimientos constantes a escala y hace posible diferentes niveles de tecnología para cada sector.

Jevons y Walras llegaron a investigar la relación entre la utilidad y la demanda; criticando la teoría del valor clásica, en donde el precio de las mercancías depende del costo

de producción; ellos llegaron a la conclusión que el verdadero valor de las mercancías proviene del futuro, de las utilidades que se espera obtener cuando sean consumidos los bienes finales y que es el precio el que determina los costos de los factores de producción (Romero, 2010).

El economista y fundador de la Escuela de Cambridge, Marshall, realiza aportes a la comprensión de los factores determinantes de los precios, el cual es afectado por los elementos de la oferta y la demanda; creyendo que los productores buscaban siempre el mayor beneficio y por lo tanto producían con una combinación de factores que diera el menor costo; al igual considera que se pueden dar rendimientos de escala crecientes por la aplicación de tecnologías avanzadas, poniendo en entre dicho las ventajas de la economía de mercados competitivos. Marshall creía que cuando se comprendiera correctamente la influencia del tiempo y se tomara conciencia de la interdependencia de las variables económicas, se resolvería la controversia sobre si el determinante del precio era el coste de producción o era la utilidad. Adicional se puede decir que los mayores aportes de este autor, están dentro de la teoría de la demanda, la formulación del concepto de elasticidad-precio de la demanda, donde el precio y la demanda están relacionados inversamente (Landreth y Colander, 2006).

Un economista influyente en América del Norte fue Clark, que en su madurez intelectual defendió los postulados neoclásicos y creía que el Estado debería intervenir con política antimonopolio, para asegurar la competencia en los mercados. Clark (1895) consideraba que las rentas de los factores están de acuerdo a su productividad media, pero con la excepción a la renta de la tierra, pues consideraba que esta tiene su origen en la escasez de suelos agrícolas (Clark, 1895).

Otro economista de interés es Hicks (1989), quien escribió en su madurez intelectual, que la teoría neoclásica tenía serios inconvenientes y que el modelo de mercado de bienes y servicios, está referido a los bienes y servicios que tienen precios totalmente flexibles. Es decir, el ajuste del mercado, cuando no hay coincidencia entre la oferta y la demanda, se logra a través del movimiento inmediato del precio. Esto puede ser válido solamente para aquellos tipos de bienes que no pueden ser acumulados, o guardados en inventarios. Hicks (1989) dice que los bienes que se comercializan son los perecederos, servicios personales y bienes especulativos.

Hicks hace una clasificación de los mercados, estipulando cuatro modelos, que se esquematiza en el siguiente cuadro:

	Modelos P	Modelos Q
Modelos ex ante-ex post	1a	1b
Modelos de stocks y flujos	2a	2b

Los modelos P hacen referencia a los mercados de precios flexibles; los modelos Q a mercados de precios fijos; los modelos ex ante-ex post incorporan el tiempo y los modelos de stocks-flujos se basan en la contabilidad comercial (Hicks, 1989). El primer mercado especificado (1a) es el de precios flexibles, que se puede asimilar al analizado por los neoclásicos de competencia perfecta y los ajustes en cantidades se dan por las variaciones de los precios y las expectativas, determinan la dinámica del mercado y el ajuste se da en precios y no en cantidades; el mecanismo de ajuste que iguala la oferta y la demanda es el precio. Un ejemplo de bienes que se ajustan a este tipo de mercado es el de bienes perecederos y con inmediatez de los mercados, como lo son los frutos del mar y los bienes agrícolas de poco tiempo de duración. Tienen la particularidad que salen a un precio al mercado (ex ante) y (ex post) se modifica el precio después de la negociación entre vendedor y comprador (Hicks, 1989).

El segundo tipo de mercado propuesto por Hicks, son los mercados especulativos; en los cuales los ajustes de los desequilibrios se dan por medio de cambios en los precios y en los stocks acumulados. En este tipo de mercado los inventarios tienen un papel protagónico. El tercer tipo de mercado es el de precio fijo (1b), en el cual los flujos de demanda y oferta tienen un efecto marginal en el precio, entre ellos se pueden encontrar las grandes empresas manufactureras que tienen políticas de inventarios ceros; cuando se les presenta desequilibrios entre los flujos de la oferta y la demanda, como por ejemplo una menor demanda a un precio fijado, se dará una acumulación de inventarios que hace que la empresa modifique sus políticas, como dar un mayor esfuerzo en publicidad, bajar el nivel de producción y, por último, si persiste la acumulación de inventarios bajarán los precios. Para este tipo de mercado lo más importante es lograr un equilibrio de los inventarios en el tiempo (Huerta, 2013).

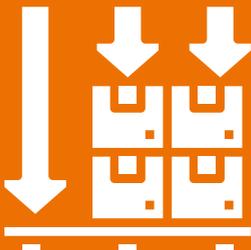
El último tipo de mercado desarrollado por Hicks es el de precios fijos con el manejo de flujos y stocks. Según lo enunciado por Huerta (2013), Hicks cree que los equilibrios de flujos no tienen importancia, pero los flujos son importantes para restablecer los desequilibrios en los inventarios. Hicks considera que en la actualidad es el tipo de mercado dominante, como son los bienes agrícolas, manufacturados y primarios que

se pueden conservar para ser vendidos cuando se requiera. Huerta (2013) considera que este caso el equilibrio de inventarios es la base para analizar la marcha de la empresa y para organizar la producción y algunas políticas.

Los precios agrícolas presentan muchas características propias, que los hace interesantes para ser estudiados, en particular por la relación directa con el ingreso de los productores agrícolas. Los cuales según Norton (FAO, 2004) pueden ser analizados desde varias perspectivas: en la finca, al por mayor, urbano y rural, y al consumidor; en periodos de cosecha y en la temporada de escasez relativa, en la frontera, a precios de los importados y exportados; con respecto a la calidad del producto. Norton considera que los precios reales de los bienes agrícolas internos en todos los países están determinados por tres factores: las tendencias de la oferta y demanda internas; las tendencias de largo plazo de los precios internacionales y los subsidios agrícolas de los países desarrollados, los cuales disminuyen el precio y limitan las exportaciones agrícolas de los países más pobres (FAO, 2004).

La incertidumbre en los precios lleva a los agricultores a tomar decisiones de producción, Bejarano (1998) dice que una de las intervenciones más importantes de política agraria es reducir las incertidumbres del precio a los agricultores, y si la variable clave para definir qué se produce y cuánto, son los precios internacionales, es claro que existirá una mayor incertidumbre por lo variables que son estos y por la incertidumbre no paramétrica, que es la imposibilidad de vislumbrar los futuros escenarios en que se desarrollan los mercados agrícolas (Bejarano, 1998).

Ocampo (2014) encuentra efectos negativos para la economía Colombia del proceso de apertura durante la presidencia de Gaviria, diciendo:



Entre 1991 y 1994 las importaciones aumentaron 143%, donde los bienes más representativos fueron los de consumo, seguidos de los bienes de capital, y que, pese a los efectos benéficos de los mayores flujos comerciales con las economías vecinas, las exportaciones se desaceleraron; las cuales habían crecido a un ritmo del 21.0% entre 1985 y 1991, redujeron su crecimiento a sólo 4,2%. Esta evolución es la prueba más clara de que la tasa de cambio, mucho más que la liberación comercial, es el determinante fundamental de la evolución de las exportaciones, especialmente de las agropecuarias y las manufacturas livianas. (Ocampo, 2014)

Es claro para Ocampo que la tasa de cambio es la variable determinante de las exportaciones agropecuarias y de manufacturas, por lo tanto, es una de las variables que influyen en la determinación de las decisiones de producción de los productores.

Para el análisis del tipo de cambio y en especial del tipo nominal y cómo influye este en la balanza de pagos, se ha tomado el modelo de portafolio balanceado de Tobin (1958), el cual es un modelo de referencia para las variaciones del tipo de cambio en el corto plazo. Este postula que el tipo de cambio es determinado en el proceso de equilibrio de la oferta y la demanda del total de los valores financieros en cada país. Tobin considera al tipo de cambio como el determinante principal de la cuenta corriente de la balanza de pagos. Según Rendón (2003), el modelo de portafolio se considera un modelo dinámico del ajuste del tipo de cambio, en el cual se incorpora elementos del mercado de valores, la cuenta corriente, el nivel de precios y la tasa de acumulación de activos, donde la especificación del modelo es la siguiente:

$$SF = (1-M-B) W = f(r, r^*)W \quad (1)$$

$$S = f(r, r^*)W/F \quad (2)$$

El tipo de cambio de corto plazo que es el nominal, está determinado en forma positiva por la riqueza financiera total  $W$  y la tasa de interés foránea y de forma negativa con la tasa de interés local y con la demanda de bonos foráneos  $F$ ; este modelo interrelaciona los mercados financieros y de bienes con la política económica fiscal y en especial la monetaria. Por ejemplo, una política monetaria restrictiva, disminuye la oferta monetaria y hace elevar los tipos de interés, esto hace que se eleve la demanda de bonos domésticos por parte de los nacionales y extranjeros, que da como resultado un aumento de la oferta de divisas, bajando el precio de esta, es decir, la moneda nacional sufre una apreciación y el tipo de cambio  $S$  disminuye, por lo tanto, afecta el intercambio comercial de la nación, encareciendo los precios de los bienes transables nacionales, lo que lleva a un déficit en la balanza comercial. Por otro lado, cuando hay aumentos de la tasa foránea de interés, da como resultado un aumento de la demanda de bonos foráneos y el tipo de cambio  $S$  aumenta en el país local, lo que favorece la balanza comercial, haciendo los precios relativos de los bienes transables menos costosos.

La variación del tipo de cambio real en el corto plazo es debido a las variaciones del tipo de cambio nominal, que según el modelo de sobre ajuste de Dornbusch (1976) los cambios en el corto plazo se deben a las diferencias de ajuste entre el mercado de bienes y servicios y el mercado financiero, en este último los ajustes son de muy corto plazo. Krugman (2006) comenta que las variaciones del tipo de cambio real afectan a la cuenta corriente, debido a que reflejan las variaciones de los precios relativos de los bienes y servicios nacionales respecto a los foráneos, modificando la demanda de exportaciones y por consiguiente a la producción.

Algunas experiencias exitosas de participación del sector agropecuario en el mercado mundial son los casos de Perú y Brasil; el primero implementó políticas y normas laborales, comerciales, la inversión, los impuestos, aranceles y el tipo de cambio competitivo para impulsar las exportaciones (FAO, 2011). Otra experiencia exitosa es la de Brasil, que hizo una serie de cambios congruentes a incentivar las exportaciones por medio de reformas arancelarias, eliminación de impuestos a la exportación de productos agropecuarios y semielaborados y la adopción de un tipo de cambio variable (Perfetti *et al.*, 2013). Lo anterior es evidencia de la importancia del manejo de los tipos de cambio en las exportaciones y por ende en la producción del sector agropecuario de los países en desarrollo.

La tendencia negativa de los precios y la alta volatilidad están claramente presentes en el mercado cafetero. A la luz del dramático comportamiento de los precios del café y de la significancia de este producto en el empleo agrícola, no es sorprendente que se haya concebido y aplicado un amplio rango de intervenciones de política para este mercado. Estas incluyen acuerdos internacionales de productos básicos, Juntas de Comercialización (marketing boards), fondos de estabilización y controles nacionales de precios (Ronchi, 2010).

Según Rosenzweig (2005) el Tratado de Libre Comercio de América Norte, TLCAN, le ha significado a México un crecimiento del sector agropecuario con una tasa media del 1,9 % entre los años 1994-2003, y en cada sector se presentan ganadores y perdedores. Los subsectores que más crecieron fueron: hortalizas (68,1 %), frutas (27,2 %), carne en canal (3,6 %) y el maíz que tiene un incremento en el mismo periodo de 2,5 millones de toneladas. Y también el TLCAN evidencia efectos negativos en lo referente al bajo dinamismo en la generación de empleo, se registra una disminución de la población ocupada agrícola no remunerada y con un aumento de la población ocupada remunerada en aproximadamente en 1,5 millones de personas, pero con salarios de rango bajo. El Estado mexicano ha tenido una política de subsidios a los productores del sector agropecuario para que puedan hacer frente a la competencia de sus dos socios comerciales (Rosenzweig, 2005, p. 27).

Un estudio de la CEPAL (2018) halla que la evolución del comercio exterior para América Latina está determinada por las estructuras de las canastas de exportación e importación y la demanda externa de los principales socios comerciales. Presentándose para las economías de América del Sur una canasta exportadora intensiva en productos primarios y manufacturas basadas en recursos naturales; por lo tanto, la evolución de los precios de las materias primas básicas y de la demanda externa de los principales compradores, entre los que se destaca China, tienen una fuerte incidencia en el desempeño exportador (CEPAL, 2018).

Balcázar y Rodríguez (2013) analizan el uso inadecuado de las tierras en Colombia, que va en contravía con la verdadera vocación de estas, identificando como uno de los mayores problemas a la concentración de tierras en el país y el uso poco productivo que le dan; estos dos factores reducen la productividad, incidiendo en el crecimiento y desarrollo. Los investigadores también determinan que el retraso institucional en la formalización de los derechos de propiedad rural es un factor que impide el funcionamiento del mercado de tierras en Colombia; las recomendaciones de política van encaminadas a permitir el acceso a la tierra, en especial de los pequeños agricultores y a incentivar la transferencia de tierras hacia los productores y no a los especuladores de tierras. (Balcázar y Rodríguez, 2013)

Balcázar (1998) en su artículo “Transformaciones Agrícolas en la década de los noventa” concluye que se presenta una drástica reducción en la agricultura de ciclo semestral y una recomposición hacia cultivos permanentes; al igual que la crisis del sector se inicia desde los años 70 con el atraso tecnológico que no permitió mejorar la productividad y sumado a políticas sectoriales asimétricas y volátiles que no permitieron la consolidación del sector agropecuario en Colombia (Balcázar, 1998, p. 20)

Maya (1992) sostiene que:



La apertura económica no es la catástrofe para la agricultura en el país, sino que es la oportunidad para la modernización productiva y tecnológica; que el país debe llevar al sector agropecuario siguiendo las ventajas competitivas que posee y enfatizar en los que sean exportado de forma permanente y que tengas una alta elasticidad ingreso y alto componente tecnológico. (Maya, 1992)

Hay argumentos y evidencia empírica que demostrarían que el proceso de apertura económica abrupta que dio en Colombia es uno de los factores explicativos de la menor dinámica del sector en el país.

En el Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, denominado “Colombia rural: Razones para la esperanza”, elaborado por Machado (2011), se afirma que el país siendo rural, destina cada día más hectáreas a la minería que a la producción de alimentos; y que por otro lado el gobierno ha firmado tratados de libre comercio y crea incentivos para los empresarios agroindustriales basado en descuentos fiscales y al mismo tiempo descuida a

los pequeños y medianos campesinos que esperan del Estado medidas de mayor envergadura para evitar que sus formas productivas desaparezcan o queden reducidas apenas a medios de supervivencia (Machado, 2011).

Jaramillo (2002) considera que el proceso de apertura efectuado en Colombia en 1991, que significó la reducción de aranceles de un 30 % aproximadamente a niveles promedio del 11 %, entre otros factores, contribuyeron a la desaceleración del sector agropecuario en el país, como fue el aumento de las tasas de interés y la revaluación del peso; contribuyendo al cambio estructural de la dinámica del sector agropecuario. Algunos problemas de tipo climático también incidieron en la desaceleración (Jaramillo, 2002, p. 22). Tovar y Uribe (2008) registran que el crecimiento del PIB total de la economía colombiana fue del 4,11 %, la del sector manufacturero del 3,94 % y la del sector agropecuario del 3,02 %, indicando un punto porcentual por debajo de los otros mencionados. Por lo que el proceso de apertura coincide con el quiebre estructural en la tendencia de crecimiento de largo plazo (Tovar y Uribe, 2008).

En el documento *La Misión para la Transformación del Campo* (DNP, 2015), se argumenta que el sector agropecuario ha afrontado serios problemas de competitividad durante la apertura económica; incrementados por los bajos precios internacionales de productos agrícolas en varios períodos, conduciendo a un cambio en la estructura productiva del sector, perjudicando a cultivos como el café y los de ciclo corto, y favoreciendo algunos productos exportables, cultivos no transables y productos pecuarios (DNP, 2015).

Ramírez *et al.* (2005) encuentran para el caso particular de la economía del Departamento de Caldas en la década del noventa una pérdida del peso relativo de las exportaciones de café frente al incremento de las exportaciones menores; lo cual es explicado en parte por el deterioro de los precios internacionales del café y por el mayor dinamismo del sector industrial incentivado por las medidas de impulso en la región a partir de la erupción del volcán nevado del Ruiz (Ramírez *et al.*, 2005).

El columnista del periódico *El Colombiano*, Hernán González (2018), hace un diagnóstico de los problemas que afronta el sector agropecuario en los últimos años, donde resalta los graves problemas de los subsectores cafetero, en el que hay 500.000 familias afectadas, y 700.000 familias de los subsectores azucareros y paneleros; y las importaciones de frijoles del Canadá y el contrabando de arroz que han afectado gravemente al sector. Para González los factores principales que impactan negativamente al sector son: la violencia de grupos narcoterroristas; la revaluación del peso, que genera los dólares de las exportaciones de coca; y la minería ilegal, que crea los incentivos para la importación de alimentos y pienso a bajos precios, perjudicando la producción del sector agropecuario (González, 2018).

## METODOLOGÍA

La presente investigación es realizada con una metodología no experimental, con la utilización de datos presentados en series de tiempo, sobre variables de los productos seleccionados del sector agropecuario en Colombia. En la primera parte se realiza una disertación de la teoría de los precios; seguidamente se presenta el estado del arte; en el tercer capítulo se realiza un análisis descriptivo de los subsectores agropecuarios seleccionados; en el cuarto capítulo se desarrolla el análisis cuantitativo por medio de la metodología de Datos de Panel estáticos y dinámicos.

Para el modelo de datos de panel de efectos fijos se emplea la siguiente ecuación (Jeffrey, Wooldridge, 2012):

$$Y_{it} = \beta_1 X_{it} + \alpha_i + u_{it} \quad (3)$$

- $\alpha_i$  ( $i = 1 \dots n$ ) es la intersección desconocida para cada sector ( $n$  intersecciones específicas de los sectores).
- $Y_{it}$  es la variable dependiente Producción, donde  $i = \text{sector}$  y  $t = \text{años}$ .

Para el modelo de panel de datos de efectos fijos con variable Dummy se emplea la siguiente especificación:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1,it} + \dots + \beta_k X_{k,it} + \gamma_2 E_2 + \dots + \gamma_n E_n + u_{it} \quad (4)$$

- $Y_{it}$  es la variable dependiente (DV) donde  $i = \text{entidad}$  y  $t = \text{tiempo}$ .
- $X_k$ , representa variables independientes (IV),
- $\beta_k$  es el coeficiente para los IVs,
- $u_{it}$  es el término de error
- $E_n$  es la entidad  $n$ . Dado que son binarios (dummies) tiene  $n-1$  entidades incluidas en el modelo.
- $\gamma_2$  Es el coeficiente de los represores binarios (entidades)

Para el modelo de efectos aleatorios, el modelo utilizado es:

$$Y_{it} = \beta X_{it} + \alpha + u_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

Para la estimación de los posibles efectos en el tiempo se utiliza el siguiente modelo:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{1,it} + \dots + \beta_k X_{k,it} + \gamma_2 E_2 + \dots + \gamma_n E_n + \delta_2 T_2 + \dots + \delta_t T_t + u_{it} \quad (6)$$

Dónde

- $Y_{it}$  es la variable dependiente (DV) donde **i = entidad** y **t = tiempo**.
- $X_k$ , representa variables independientes (IV),
- $\beta_k$  es el coeficiente para los IVs,
- $u_{it}$  es el término de error
- $E_n$  es la entidad n. Dado que son binarios (dummies) tiene n-1 entidades incluidas en el modelo.
- $\gamma_2$  es el coeficiente de los regresores binarios (entidades).
- $T_t$  es el tiempo como variable binaria (dummy), por lo que tenemos t-1 períodos de tiempo.
- $\delta_t$  es el coeficiente para los regresores binarios del tiempo. Control de los efectos de tiempo cuando se produzcan variaciones inesperadas o eventos especiales en la variable de resultado.

Para el modelo de los efectos dinámicos se utiliza la metodología de Arellano y Bond. Estos modelos dinámicos de datos panel han sido desarrollados con el propósito de incorporar en la estimación las relaciones de casualidad, que se generan en el interior del modelo, o sea como una forma de corregir los problemas de endogeneidad, que se pueden presentar en la estimación de modelos estáticos con datos de panel.

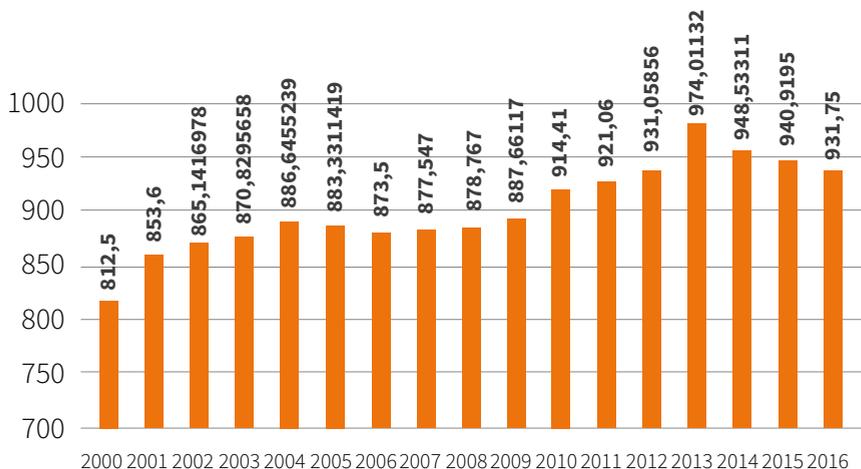
## RESULTADOS

### ANÁLISIS SECTOR CAFETERO EN COLOMBIA

En este apartado se analiza la evolución del sector cafetero colombiano desde el año 2000 al 2016. En la siguiente figura se muestra la evolución del área cultivada de café en Colombia, expresada en miles de hectáreas, en la cual se observa un crecimiento sostenido del área cultivada; con un crecimiento del 15,8 % para todo el periodo de

análisis, de igual manera se registra la mayor área cultivada en el año 2013 con 974 mil hectáreas cultivadas con café.

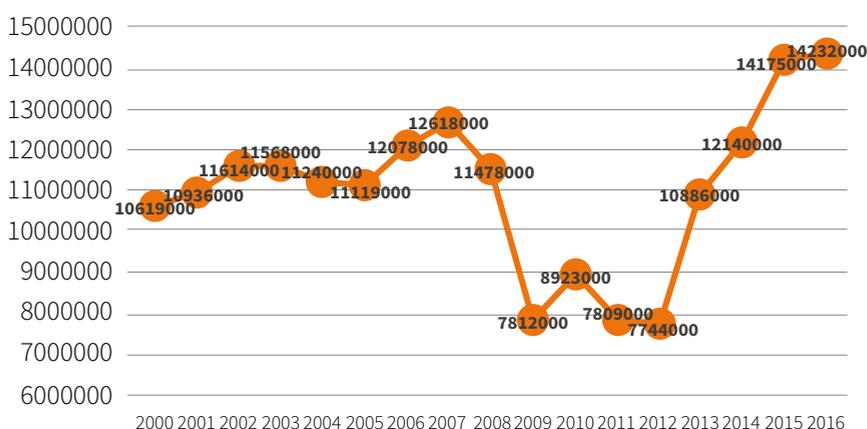
**FIGURA 1.** Área cultivada de café en Colombia. En miles de hectáreas. 2000-2016



Fuente: elaboración propia con base en los datos de FNC.

En la figura siguiente se muestra la evolución de la producción de café verde en Colombia, desde el año 2000 al 2016.

**FIGURA 2.** Producción de café verde en Colombia. En sacos de 60 kilos. 2000-2016



Fuente: elaboración propia con base en los datos de FNC.

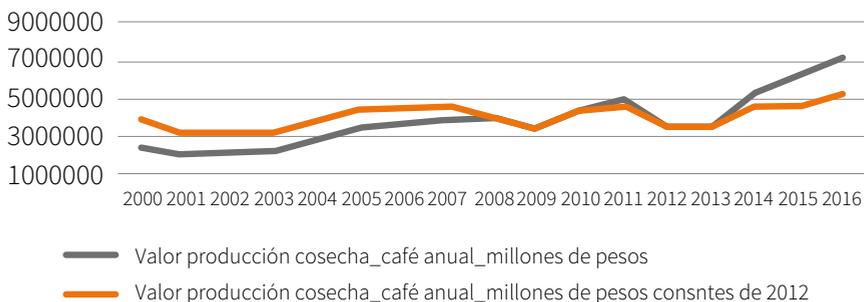
La producción de café en Colombia presentó una tendencia creciente en los primeros tres años del periodo analizado, desde el año 2000 al 2002; luego presenta una tendencia a decrecer la producción del 2003 al 2005; hay que decir que hasta el año 2005 la producción total no disminuyó a causa de la menor área cultivada, puesto que esta

venía en pleno aumento, por lo que la reducción se debió a factores exógenos, como las plagas y aspectos climatológicos.

La producción cafetera en Colombia experimenta una reducción muy significativa desde el año 2009, en el cual la producción disminuye a los 7,8 millones de sacos de café, esta baja producción se extiende hasta el año de 2012 y desde el 2013 se inicia un periodo de mejoramiento de la producción en forma acelerada, alcanzando para el año de 2015 los 14,17 millones de sacos y en el 2016 los 14,23 millones; esta mejoría significativa de la producción no guarda relación con el precio del café en el mercado internacional, puesto que para estos años, el café presentó un periodo de bajos precios internacionales; pero si puede estar siendo explicada por la devaluación nominal del tipo de cambio, que ha beneficiado en buena manera a los caficultores, especialmente a la Federación Nacional de Cafeteros. Por lo anterior la producción cafetera podría estar influenciada por la evolución del tipo de cambio nominal de pesos por dólar, lo cual se va a comprobar por medio de herramientas econométricas.

En la siguiente figura se muestra el valor de la cosecha anual de café en Colombia a precios corrientes y constantes del año 2012.

**FIGURA 3.** Valor de la cosecha anual de café en Colombia a precios corrientes y constantes de 2012. 2000-2016



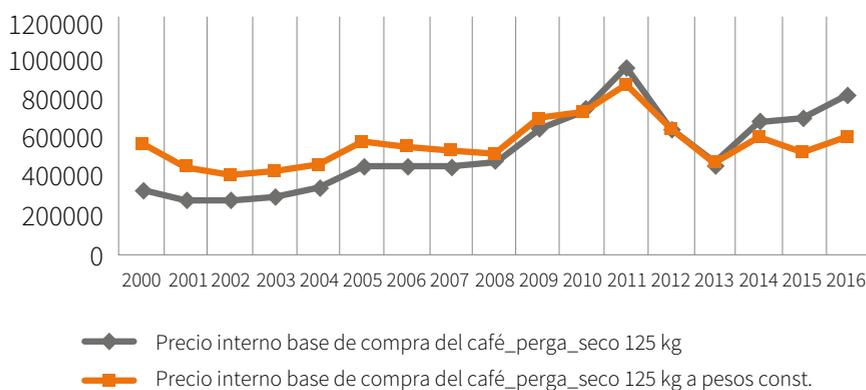
Fuente: elaboración propia con base en los datos de FNC.

En la Figura 3 se puede evidenciar que el valor de la cosecha cafetera no ha tenido un incremento significativo en el periodo de análisis, sino más bien se estancó, cuando se mira a precios constantes, eso refleja que los campesinos y productores en general no han experimentado crecimiento en los ingresos, al menos durante este periodo de análisis. Lo cual indica que el sector cafetero es un sector donde los campesinos especialmente, mantienen ingresos constantes, pero relativamente bajos en cada año, los cuales pueden variar de forma significativa en las zonas que han sido afectadas por la roya y la broca y donde no se efectúa un programa agresivo para la tecnificación de la producción de café y el control de las plagas. En términos

corrientes en los últimos años hay un incremento del valor de la cosecha expresada en pesos, debido al incremento significativo de la producción cafetera en Colombia y que ha ayudado a los caficultores a solventar las deudas contraídas en periodos anteriores y a elevar el bienestar de las familias de las zonas cafeteras, que han sido tan afectadas por fenómenos climáticos como el niño y por la reducción del régimen de lluvias en gran parte del país.

Las siguientes dos figuras representan los precios del café en el mercado interno y externo para el periodo de análisis del año 2000 al 2016.

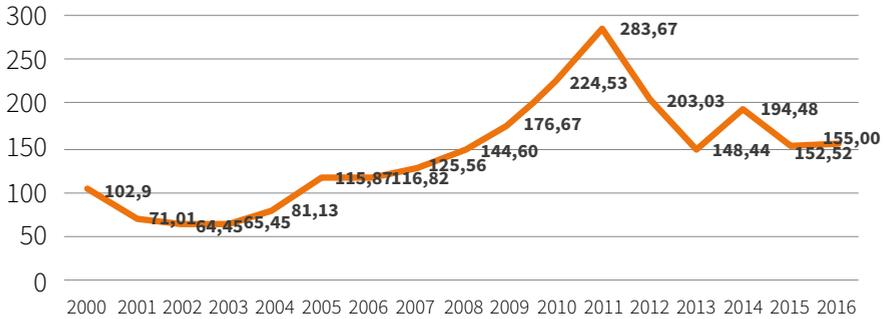
**FIGURA 4.** Precios corrientes y constantes promedio anual de compra de café pergamino seco en Colombia. 2000-2016



Fuente: elaboración propia con base en los datos de FNC.

Los precios internos de compra del café guardan una correlación muy alta con el precio internacional, con un coeficiente de correlación del 90,66 %, específicamente con el precio interno corriente; por lo anterior se puede afirmar que el precio de comprar del café a los caficultores colombianos está determinado por el comportamiento del precio internacional; en la práctica la Federación Nacional de Cafeteros no asume los riesgos de las variaciones internacionales del precio, pero sí puede asumir la fluctuación del tipo de cambio nominal en el país; los caficultores son los que asumen las variaciones de los precios, por lo que es recomendable que la Federación Nacional de Cafeteros y el Estado implementen mecanismos de cobertura, adicionales a la ayuda marginal en la compra de la carga de café seco, para blindar en especial a los pequeños caficultores ante las variaciones de los precios y evitar que los ingresos se vean perjudicados, así como la calidad de vida de millones de personas que aún dependen del cultivo del café.

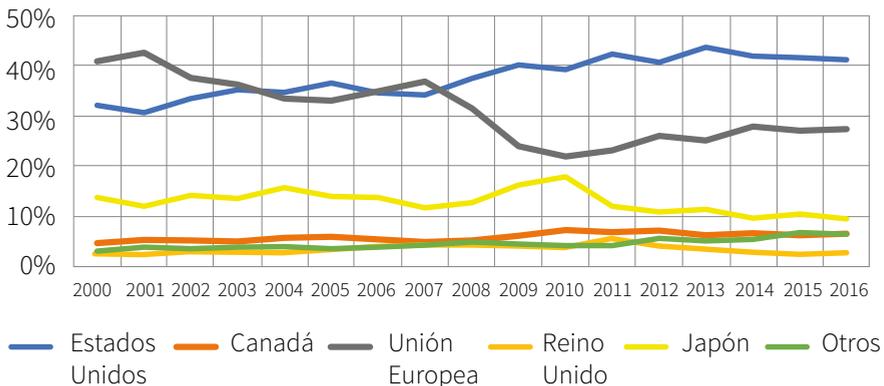
**FIGURA 5.** Precio externo del café. Centavos de dólar por libra excelso en el mercado de New York. 2000-2016



Fuente: elaboración propia, con base en datos de USDA, FAO y FNC.

Los precios internacionales del café tienen una tendencia creciente en buena parte del periodo de análisis, lo cual se corresponde con la recuperación de los precios de los commodities en los mercados internacionales y llegan a un máximo con un precio aproximado de 2,8 dólares la libra en el 2011, luego de este año el precio se desploma hasta llegar a los 1,5 dólares en promedio para el 2013 y presentando una leve recuperación en el 2014, para luego caer nuevamente a los promedios del 2013. Lo anterior evidencia que existe una menor demanda por commodities en los mercados internacionales, debido a las menores tasas de crecimiento de las economías asiáticas, europeas y norteamericana. Además, esto contribuye al menor ritmo de crecimiento del producto interno agrícola y en general a la economía colombiana, que se ha visto afectada en el 2016. En las siguientes dos figuras se muestran los principales países de destino de las exportaciones de café colombiano.

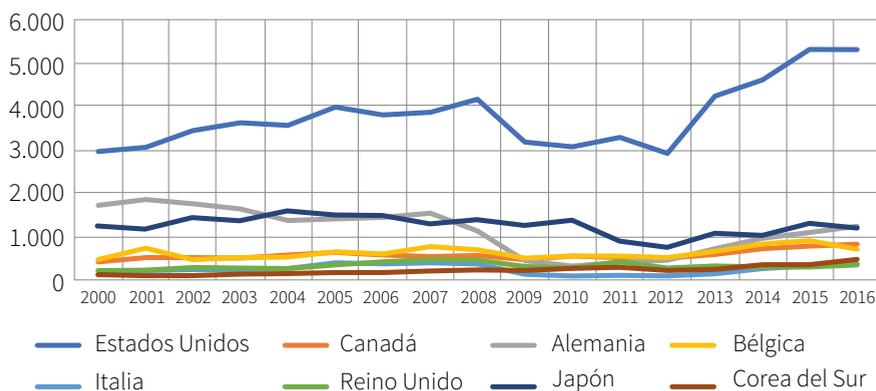
**FIGURA 6.** Porcentaje de exportaciones de café colombiano a los principales destinos. 2000-2016



Fuente: elaboración propia con base en los datos de FNC.

Al analizar el porcentaje de exportaciones de café colombiano a los principales destinos se evidencia que al principio del periodo de análisis y durante los primeros tres años la Unión Europea fue el destino principal de las exportaciones del grano; mientras que los Estados Unidos muestra una tendencia creciente en el porcentaje de exportaciones desde el año 2000 y para el año 2008 se consolida como el principal destino de las exportaciones colombianas, quedándose la Unión Europea como el segundo destino en proporción al volumen de ventas de las exportaciones colombianas. El tercer destino es el mercado de Japón, el cual ha mantenido constantes las compras de café colombiano en términos porcentuales comparado con los demás destinos de las exportaciones de café. El cuarto destino es Canadá, dicho sea de paso, este mercado pierde participación en las exportaciones, debido al aumento de las exportaciones de café hacia el mercado de los Estados Unidos. Otro país importante en las exportaciones colombianas de café es el Reino Unido, el cual mantiene su participación porcentual en las exportaciones de café. En la siguiente figura se muestra el volumen de exportaciones de café por países de destino.

**FIGURA 7.** *Volumen de exportaciones de café colombiano a los principales países de destino. 2000-2016*



Fuente: elaboración propia con base en los datos de FNC.

El volumen de exportaciones de café por países destino claramente muestra que los Estados Unidos es el mayor comprador de café colombiano y desde el 2012, año de entrada en vigencia del tratado comercial, se presenta un incremento significativo del volumen de exportaciones de café colombiano hacia dicho mercado, evidenciando que el tratado de comercio está incrementando el total de las exportaciones de café de Colombia hacia Estados Unidos, por lo que sería un efecto positivo. Aunque dicho efecto se ve mermado por la disminución de los precios en el 2015 y 2016, hay que destacar que este mercado de destino dobla el volumen de exportaciones hacia el

resto de países del mundo, lo cual hace esencial que se mantengan las relaciones y se intente generar un valor agregado en las exportaciones de cafés especiales y orgánicos, que se caracterizan por un mayor precio en los mercados internacionales. De igual manera, las exportaciones hacia Alemania se han incrementado en los últimos años. El volumen de exportaciones hacia Japón disminuyó durante el periodo de 2010 a 2013 y en los dos últimos años se ha presentado una recuperación importante del volumen exportado hacia este importante mercado.

## MODELO DE EFECTOS FIJOS EN DATOS DE PANEL

En este apartado del trabajo se estiman modelos de datos de panel por diferentes métodos, se inicia el análisis con el empleo de la variable independiente del Tipo de Cambio Real Bilateral Estados Unidos-Colombia, debido a la importancia del tipo de cambio real en la producción y comercialización de los bienes transables. Según el modelo de efectos fijos estimado, arroja que el sector cafetero tiene un nivel de producción de 14.75, que es el valor del coeficiente de la constante y se ve impactado por las variaciones porcentuales del tipo de cambio real bilateral.

Al incluir todas las variables explicativas o independientes en el modelo de datos de panel, mejora el coeficiente de determinación ( $r$ -cuadrado), arrojando que solo son significativas (en la explicación de las variaciones en la producción de cada sector analizado) las exportaciones y el tipo de cambio nominal. Es decir, que la producción de cada uno de los subsectores agropecuarios analizados responde a las variaciones del tipo de cambio y a las exportaciones y no responde la producción a las variaciones de los precios nacionales e internacionales; indicando que los productores no toman los precios como variable explicativa en la decisión de producción, por lo menos no se evidencia en el tiempo de análisis, y debe ser por la naturaleza de los bienes agropecuarios que se producen, como lo es el café un cultivo permanente. Una vez varían los precios, los productores mantienen la producción según la capacidad instalada, pero las variaciones se dan seguramente en el largo plazo, después de años de bajos o altos precios, que inciden en las decisiones de producción, de disminuir o aumentar la producción. Por lo anterior y de manera preliminar, se puede decir que el mercado internacional juega un papel importante y probablemente los procesos de internacionalización influyen de manera positiva en la producción de los diferentes productos de los subsectores agropecuarios analizados para Colombia. En la siguiente tabla se ven los resultados del modelo de efectos fijos incluyendo todas las variables independientes consideradas para el estudio.

**TABLA 1.** Modelo de efectos fijos por variables dicotómicas con todas las variables independientes

```
. xi: regress lnproduct lnprecintern lnpreinternacional lnexport lntrm lninterbilateral i.sector
i.sector      _isector_1-6      (naturally coded; _isector_1 omitted)
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	-	
Model	266.081595	10	26.6081595	F(10, 79)	-	1742.65
Residual	1.20623637	79	.015268015	Prob > F	-	0.0000
				R-squared	=	0.9955
				Adj R-squared	=	0.9949
Total	267.287831	89	3.00323406	Root MSE	-	.12357

lnproduct	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
lnprecintern	.0058344	.0833793	0.07	0.944	-.160128	.1717967
lnpreinternacional	-.0367915	.077604	-0.47	0.637	-.1912583	.1176754
lnexport	.0212506	.0082308	2.58	0.012	.0048677	.0376335
lntrm	.4808572	.2571226	1.87	0.065	-.0309325	.9926468
lninterbilateral	-.3134551	.3717327	-0.84	0.402	-1.053371	.4264604
_isector_2	-1.624612	.201686	-8.06	0.000	-2.026058	-1.223166
_isector_3	-1.757291	.2053984	-8.56	0.000	-2.166127	-1.348456
_isector_4	-1.464954	.2685674	-5.45	0.000	-1.999524	-.9303838
_isector_5	-5.613044	.202591	-27.71	0.000	-6.016292	-5.209797
_isector_6	-1.837816	.1367530	-13.44	0.000	-2.110018	-1.565614
_cons	14.0291	1.022059	13.73	0.000	11.99474	16.06345

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 1 se muestra la estimación del modelo de efectos fijos de datos de panel discriminando para cada subsector agropecuario, arrojando que solo es significativa la variable del logaritmo de las exportaciones; al igual que al 90 % de confiabilidad, es significativa la variable del lntrm, o sea la tasa de cambio nominal. Para todos los subsectores analizados la producción responde a las variaciones porcentuales de dichas variables, obteniéndose de paso un coeficiente de correlación del 99,50 %.

## MODELO DINÁMICO DE DATOS PANEL. METODOLOGÍA ARELLANO Y BOND (1991).

Siguiendo a Labra y Torrencillas (2014), quienes argumentan que los modelos dinámicos han sido desarrollados para incorporar en la estimación las relaciones de causalidad, que se generen en el interior del modelo, como una forma de tratar los problemas de endogeneidad, la cual es tratada a través de variables instrumentales expresadas como retardos de la variable endógena y uno de los métodos de tratamiento fue desarrollado por Arellano y Bond (1991), utilizando como instrumentos las diferencias de los retardos.

El modelo propuesto por Arellano y Bond (1991) es:

$$Y_{it} = \alpha Y_{i,t-1} + \beta X_{it}' + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

Donde el instrumento es  $Y_t = Y_{t-1}$

Se procedió a la estimación del modelo dinámico de datos panel por el método propuesto por Arellano y Bond, el cual presenta los resultados de la estimación con un rezago de la variable independiente, con el fin de corregir la autocorrelación que se sospecha con los modelos estáticos; seguidamente, se realiza la prueba de Sargan para determinar la validez de las restricciones de la sobre identificación y finalmente el test de Arellano y Bond. La siguiente tabla contiene los resultados de la estimación del modelo dinámico.

**TABLA 2.** Resultados del modelo dinámico por Arellano y Bond, con todas las variables independientes

Arellano-Bond dynamic panel-data estimation		Number of obs	-	78	
Group variable: sector		Number of groups	-	6	
Time variable: year		Obs per group:			
		min	=	13	
		avg	=	13	
		max	=	13	
Number of instruments = 68		Wald chi2(6)	-	58.53	
		Prob > chi2	-	0.0000	
One-step results					
Inproduct	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
Inproduct					
L1.	.5507905	.1044877	5.27	0.000	.3459984 .7555826
Inpreintern	-.0194998	.0755426	-0.24	0.807	-.1665606 .1295609
Inpreinternacional	.0175083	.0762902	0.23	0.818	-.1320176 .1670343
Inexport	.0197126	.0073594	2.68	0.007	.0052885 .0341367
Intrm	.2788754	.2137403	1.30	0.192	-.1400479 .6977986
Initrcbilateral	-.0012435	.3167565	-0.26	0.798	-.7020748 .5395078
Instruments for differenced equation					
GMM-type: 1.(2/.)1.Inproduct					
Standard: D.Inpreintern D.Inpreinternacional D.Inexport D.Intrm					
D.Initrcbilateral					

Fuente: elaboración propia.

Este primer modelo dinámico estimado por la metodología de Arellano y Bond determina que la producción de los subsectores agropecuarios depende del rezago de la variable dependiente y de las exportaciones de cada entidad o subsector.

El modelo dinámico estimado por la metodología de Arellano y Bond da un mejor ajuste a los datos, permitiendo determinar que, con una variación del uno por ciento en la tasa de cambio nominal, la producción sectorial varía en promedio en 0.21 %, al igual que por cada punto porcentual de variación en la producción de un año anterior se

espera que para el siguiente año la producción varíe en 0.55 %, y que por cada punto porcentual de variación de las exportaciones variará la producción un 0.02 %. Lo anterior permite interpretar que los productores cafeteros se guían por las expectativas y, al igual, lo acontecido en el año anterior juega un papel importante en las decisiones de producción del año siguiente; por ejemplo, los productores esperan que la producción y demanda siga aumentando para el siguiente año o que las condiciones favorables se mantengan y por lo tanto deciden producir una mayor cantidad o sostener la producción del año anterior.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El sector agropecuario es de vital importancia por sus aportes a la seguridad alimentaria, proveedor de materia prima y generador de empleo (Bejarano, 1998); también aporta en la generación de divisas y contribuye al aumento de la demanda de bienes industriales (Johnston y Mellor, 1961). En la actualidad se ha empezado a reconocer la importancia del sector, desde una perspectiva holística, que además de lo dicho, aporta funciones de sustento de la vida misma, como la captación de gases de efecto invernadero, absorción y asimilación de desechos y residuos de la actividad económica.

Los investigadores de la Misión para la Transformación del Campo (DNP, 2015) argumentan que la competitividad del sector agropecuario fue afectada por los bajos precios internacionales de productos agrícolas, lo que condujo a cambios estructurales a favor de algunos productos exportables como el azúcar y la palma africana, a cultivos no transables y actividades pecuarias.

En el sector cafetero en Colombia se evidencia que el valor de la cosecha cafetera no ha tenido un incremento significativo en el periodo de análisis, sino más bien se ha estancado, cuando se mira a precios de un año base; eso refleja que los productores en general no han experimentado crecimiento en los ingresos, al menos durante este periodo de análisis; también indica que los pequeños productores (campesinos) especialmente, mantienen ingresos poco variables, pero relativamente bajos cada año, con impactos mayores en las zonas que han sido afectadas por la roya y la broca, en donde no se efectúa un programa agresivo para la tecnificación de la producción de café y el control de las plagas.

En cuanto a las exportaciones de café, discriminadas por países de destino, los Estados Unidos es el mayor comprador de café colombiano y desde el 2012, año de entrada en vigencia del tratado comercial, se presenta un incremento significativo del volumen de exportaciones de café colombiano hacia dicho mercado; hay que destacar que este

mercado dobla el volumen de exportaciones hacia el resto de países del mundo, por lo que es esencial que se mantenga las relaciones con dicho país y se intente incentivar las exportaciones de cafés especiales y orgánicos, que se caracterizan por un mayor precio en los mercados internacionales.

## RECOMENDACIONES

Se hace necesario mantener la producción de café en las zonas que desde las dos primeras décadas del siglo XX se establecieron como regiones productoras y de otras regiones, como los productores del Huila, sur del Tolima y las nuevas zonas productoras del grano en el departamento de Boyacá, debido al impacto que tiene en el ingreso, generación de empleo, sostenibilidad de millones de personas que actualmente dependen de la producción del grano.

Se requiere volver al modelo de producción tradicional, para incidir en la reducción de costos de producción y en un menor impacto medio ambiental; logrando que el cultivo de café aporte al mejoramiento del medio ambiente; al utilizar abonos y pesticidas orgánicos. Por lo tanto, una de la propuesta de la presente ponencia es que se hace necesario cambiar el modelo de producción actual volviendo a las prácticas que se establecieron hasta mediados de la década de los 80, basado en un modelo que demanda menores cantidades de fertilizantes y de siembra con árboles de sombra, como el guamo, que a la vez cumplan un papel fundamental en la nitrificación del suelo.

Con la propuesta de un modelo de producción basado en abonos orgánicos y el aporte natural de nitrificación, se reducen costos de producción; se busca que los caficultores obtengan mejores precios al vender café orgánico en el mercado mundial y nacional. Con lo que estaría sacrificando rendimiento bruto (Productividad en términos económicos) pero se gana eficiencia y lo más importante es que se estaría generando un impacto significativo en el bienestar de las familias caficultoras y en el desarrollo sostenible de las regiones cafeteras y de las cuencas circundantes donde se desarrolla la actividad agropecuaria y cultural del café.

Adicional a recuperar la actividad agropecuaria se estaría impactando en la sostenibilidad del cultivo y la sustentabilidad medio ambiental. Aportando así a la consolidación de la paz de vastas regiones agropecuarias, que históricamente han sido el centro de pugnas y tensiones campesinas, con lo que se apunta aportar a la convivencia y la paz de las familias caficultoras. Máxime en la actual coyuntura de precios bajos en el mercado de New York, que está sumergiendo en la pobreza a familias campesinas, que pueden optar por sembrar cultivos ilícitos o cambiar de vocación los suelos, al

incorporar ganado bovino en sus tierras, lo que aumentaría la generación de gases de invernadero y se tendría un efecto negativo en la sustentabilidad medio ambiental.

---



Por lo anterior, se hace una recomendación de política comercial, que es colocar y hacer efectivas las salvaguardas para ciertos productos agropecuarios en Colombia, así como combatir los monopolios del sector agropecuario, impulsar políticas de precio justo, invertir de forma conjunta el sector público y privado para la producción de derivados de estos sectores, con un mayor valor agregado, al igual que seguir invirtiendo en infraestructura que los beneficie.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Abolagba, E. O., Eguavoen, O. I., Esekhide, T. U. y Abolagba, O. O. (2012). Determinants of agricultural production. En J. M. Jibrin, M. A. Hussaini, B. M. Auwalu, E. U. Essiet, I. R. Muhammad, S. G. Mohammed, M. I. Daneji, Y. Garba y S. A. Pantami (Eds), *Agricultural Society of Nigeria (ASN). Proceedings of the 46th Annual Conference "Kano 2012", 5th-9th November, 2012* (pp. 1115-1118).

Arango, J. (2003, octubre). La explicación teórica de las migraciones: luz y sombra. *Migración y desarrollo*, 1, 1-30. <https://www.redalyc.org/pdf/660/66000102.pdf>

Arellano, M. y Bond, S. (1991). Some Test of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *The Review of Studies*, 58(2), 277-297. <http://www.jstor.org/stable/2297968>

Ayala-García, J. (2014, diciembre). *Crecimiento económico y empleo en Ibagué* (Número 210). [Documentos de trabajo sobre Economía Regional]. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER). [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_210.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_210.pdf)

Balcázar, Á. (1998). Transformaciones Agrícolas en la década de los noventa. Desarrollo económico y social en Colombia Siglo XX. *Revista Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas CEGA*.

Balcázar, Á., Vargas, A. y Orozco, M. L. (1998). *Del proteccionismo a la apertura: ¿El camino a la modernización agropecuaria?* (Vol. 1). TM Editores; IICA.

Banco de la República. (2014). *Índice de la tasa de cambio real (ITCR)*. <http://www.banrep.gov.co/es/indice-tasa-cambio-real>

Bejarano, J. A. (1998). *Economía de la agricultura*. TM; Universidad Nacional de Colombia; IICA; FONADE. [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros\\_Digitalizados/Q\\_Jesus\\_Antonio\\_Bejarano\\_1998.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/Q_Jesus_Antonio_Bejarano_1998.pdf)

Bonilla-Castro, C., Hurtado-Prieto, J. y Jaramillo-Herrera, C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. Alfaomega.

Bonilla-González, R. (2011, enero-febrero). Apertura y reprimarización de la economía colombiana. Un paraíso de corto plazo. *Nueva Sociedad*, 231. <https://nuso.org/revista/231/colombia-menos-americana-y-mas-latina/>

Cano, C. G. (2013, enero-junio). La agricultura colombiana de cara a los pactos bilaterales de comercio. *Revista de Ingeniería*, 38, 63-70. <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n38/n38a11.pdf>

Cantillon, R. (1952). *Essai sur la nature du commerce en général*. Ined

Cárdenas, M. y García, C. (2006). El modelo gravitacional y el TLC entre Colombia y Estados Unidos. *Revista Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social*. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/947>

Cerda, R. y Larraín, F. (2005). Inversión privada e impuestos corporativos: evidencia para Chile. *Cuadernos de economía*, 42(126), 257-281. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212005012600003>

Cermeño, R. (2001, octubre-diciembre). Decrecimiento y convergencia de los estados mexicanos: Un análisis de panel. *El Trimestre Económico*, 68(272/4), 603-629. <https://www.jstor.org/stable/20857074?seq=>

Claramunt, A. M. (2000). *Importancia de la microeconomía en los Premios Nobel de Economía*. Asociación Argentina de Economía Política. [https://aaep.org.ar/anales/pdf\\_01/claramunt.pdf](https://aaep.org.ar/anales/pdf_01/claramunt.pdf)

Clark, J. B. (1895). El origen de interés. *The Quarterly Journal of Economics*, 9(3), 257-278.

Cruz-Buevas, L. E. (2008). *Fundamentos de Economía*. CUN.

Da Cunha, J. M. P. y Vignoli, J. R. (2009). Crecimiento urbano y movilidad en América Latina. *Revista Latinoamericana de Población*, 3(4), 27-64.

Departamento Nacional de planeación, DNP. (2015). *Misión para la transformación del campo. Diagnóstico Económico del Campo colombiano*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequarioforestal%20y%20pesca/Diagn%C3%B3stico%20Econ%C3%B3mico%20del%20Campo%20Colombiano.pdf>

Díaz-Bautista, A. y Sáenz-Castro, J. E. (2002, marzo). Productividad Total Factorial y el Crecimiento Económico de México. *Revista Economía y Desarrollo*, 1(1), 105-180. <http://uac1.fuac.edu.co/revista/M/ocho.pdf>

Enders, W. (1996). *Applied Econometric Time Series* (1ª ed.). John Wiley and Sons.

Escobal, J. y Ponce, C. (2007). Liberalización comercial, tratados de libre comercio y pobreza rural. En Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE (Eds.), *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (pp. 67-100). <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/InvPolitDesarr-2.pdf>

Garay, L. J., Barberi, F. y Cardona, I. M. (2006). *La negociación agropecuaria en el TLC – Alcances y Conclusiones*. Planeta Paz

Hicks, J. (1989). *A market theory of money*. Oxford University Press.

Huerta, R. (2013, noviembre-diciembre). Una aproximación a la microeconomía no neoclásica de Hicks. *Economía Informa*, 383, 77-89. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71342-2](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71342-2)

Jenkins, R. O. (2011). El “efecto China” en los precios de los productos básicos y en el valor de las exportaciones de América Latina. *Revista Cepal*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/11449-efecto-china-precios-productos-basicos-valor-exportaciones-america-latina>

Johnston, B. F. y Mellor, J. W. (1961, septiembre). The role of agriculture in economic development. *The American Economic Review*, 51(4), 566-593. <https://www.jstor.org/stable/1812786?seq=1>

Kalmanovitz, S. y López, E. (2007). Aspectos de la agricultura colombiana en el siglo XX. En J. Robinson y M. Urrutia (Eds.), *Economía Colombiana del Siglo XX. Un análisis cuantitativo*. FCE; Banco de la República.

Kay, C. (2009, octubre-diciembre). Estudios rurales en América Latina en el periodo de globalización neoliberal: ¿una nueva ruralidad? *Revista mexicana de Sociología*, 71(4).

Klimovsky, E. (1999). Modelos básicos de las teorías de los precios. *Problemas del Desarrollo*, 30(119), 145-173. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.1999.119.28157>

Labra, R. y Torrecillas, C. (2014). Guía CERO para datos de panel. Un enfoque práctico. *UAM-Accenture*, 16, 1-57. [https://www.catedrauam-innova.com/documents/Working%20papers/WP2014\\_16\\_Guia%20CERO%20para%20datos%20de%20panel\\_Un%20enfoque%20practico.pdf](https://www.catedrauam-innova.com/documents/Working%20papers/WP2014_16_Guia%20CERO%20para%20datos%20de%20panel_Un%20enfoque%20practico.pdf)

Márquez-Aldana, Y. y Silva-Ruiz, J. (2008). *Pensamiento económico con énfasis en Pensamiento Económico Público*. ESAP. <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Pensamiento-Economico.pdf>

Marx, K. (1980). *Contribución a la crítica de la economía política*. Siglo XXI.

Maya, G. (1992). Apertura Económica y Agricultura en Colombia. *Ensayos de Economía*, 3(5), 47-77. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/23683>

Mayorga, M. y Muñoz, E. (2000). *La técnica de datos de panel una guía para su uso e interpretación* [Documento de trabajo la División Económica - Departamento de Investigaciones Económicas]. Banco Central de Costa Rica. [https://www.bccr.fi.cr/investigaciones-economicas/DocMetodosCuantitativos/Tecnica\\_datos\\_panel,\\_una\\_guia\\_para\\_su\\_uso\\_e\\_interpretacion.pdf](https://www.bccr.fi.cr/investigaciones-economicas/DocMetodosCuantitativos/Tecnica_datos_panel,_una_guia_para_su_uso_e_interpretacion.pdf)

Mejía-Jiménez, M. R. (2005). *Educación(es) en la(s) globalización(es) I*. Desde abajo.

Mundlak, Y., Larson, D. F. y Butzer, R. (1997). *The determinants of agricultural production: a cross-country analysis*. World Bank Publications.

Naciones Unidas, CEPAL. (2018). *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe, 2018: las tensiones comerciales exigen una mayor integración regional*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44196/5/S1801070\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44196/5/S1801070_es.pdf)

Ocampo, J. A. (2014). *Misión para la transformación del campo. Saldar la deuda histórica con el campo* [Documento del Departamento Nacional de Planeación, DNP]. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/DOCUMENTO%20MARCO-MISION.pdf>

Organización de las Naciones Unidas de la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2004). *Política de desarrollo agrícola. Conceptos y principios*. FAO. <http://www.fao.org/3/a-y5673s.pdf>

Pérez, E. (2001). Hacia una nueva visión de lo rural. En *Una nueva ruralidad en América Latina* (pp.17-29). CLACSO.

Perfetti, J. J., Hernández, A., Leibovich, J. y Balcázar, Á. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/61>

Ramírez, M., Martínez, H., Ortiz, L., González, F. y Barrios, C. (2005). Transmisión de precios y efectos en producción y consumo. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Bolsa Nacional Agropecuaria*, 406-445.

Ramírez-Ospina, D. E., Tabares-Peralta, D. y García-Peláez, L. D. (2005). *Caldas Frente al TLC*. RIDUM. <http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2069>

Ramos, J. (1989, diciembre). El cuestionamiento de la estrategia del desarrollo y del papel del Estado a la luz de la crisis. *Cuadernos de Economía*, 26(79) 299-310. <https://www.jstor.org/stable/41951170?seq=1>

Rodríguez, M. (2005). *Impactos diferenciados de la liberación comercial sobre la estructura productiva agropecuaria* [Serie Desarrollo productivo y Empresarial] CEPAL. <https://digitallibrary.un.org/record/568443?ln=es>

Romero, J. y Puyana, A. (2004). *Evaluación integral de los impactos e instrumentación del capítulo agropecuario del TLCAN: Documento maestro*. El colegio de México, Centro de Estudios Económicos.

Ronchi, L. (2010). 'Comercio Justo' y fallas en el Mercado de Productos Agrícolas Primarios. *El Cafetalero*, 69-120. <https://federaciondefeteros.org/static/files/3.Comercio%20justofallasenelMercadodeProductosAgr%C3%ADcolas%20Primarios.pdf>

Roodman, D. (2006). *How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata - Working Paper 103*. Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/publication/how-do-xtabond2-introduction-difference-and-system-gmm-stata-working-paper-103>

Rosenzweig, A. (2005). El debate sobre el sector agropecuario mexicano en el tratado de libre comercio de América del Norte [Serie Estudios y Perspectivas]. *Cepal*, 30, 1-88. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4951/1/S0503169\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4951/1/S0503169_es.pdf)

Salcedo, S. y Guzmán, L. (Eds.). (2014). *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de política*. FAO. <http://www.fao.org/3/i3788s/i3788s.pdf>

Screpanti, E. y Zamagni, S. (1997). *Panorama de historia del pensamiento económico*. Ariel.

Silva, G. D., Gomes, M. F. M. y Teixeira, E. C. (2018, diciembre). Efecto derrame del crecimiento de China en América del Sur: un análisis basado en el comercio internacional. *Revista CEPAL*, 47-62. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44302-efecto-derrame-crecimiento-china-america-sur-un-analisis-basado-comercio>

Tonconi-Quispe J. (2009). Efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos: Un enfoque de Equilibrio Parcial para el Sector Agrícola Maíz Colombiano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 114. <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2009i1149.html>

Torres-Reyna, O. (2007, diciembre). Panel de análisis de datos de efectos fijos y aleatorios utilizando Stata (v.4.2). *Datos y Servicios Estadísticos, Universidad de Princeton*, 1-40.

Vázquez-Sandoval, M. y Madrigal-Preciado, R. J. (2007). *Comercio Internacional*. Grupo Editorial Patria.

Zambón, H. y Giuliani, A. (2017). *Introducción al pensamiento económico*. EDUCO.

## WEBGRAFÍA

Banco de la República. Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). [http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see\\_ts\\_trm.htm](http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_ts_trm.htm).

Semana. [www.semana.com/edicion-impres/caratula/articulo/diana-corporacion-y-su-estrategia-para-crecer-en-el-mercado-de-alimentos/247655/](http://www.semana.com/edicion-impres/caratula/articulo/diana-corporacion-y-su-estrategia-para-crecer-en-el-mercado-de-alimentos/247655/)

USDA. United States Department of Agriculture. Foreign Agricultural Service's Global Agricultural Trade System. <https://apps.fas.usda.gov/gats/default.aspx>

Federación de cafeteros. <https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>

# CAPÍTULO 17

## ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE MICROEMPRESAS SOSTENIBLES A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN LABORAL A 20 MUJERES DEL MUNICIPIO DE SAHAGÚN, CÓRDOBA

*Methodological strategies for strengthening sustainable microenterprises through job training for 20 women of the Municipality of Sahagún Córdoba*

Pedro Juan Gamero De La Esprilla<sup>41</sup>  
Liliana Manchego Palza<sup>42</sup>

### RESUMEN

El presente proyecto Estrategias metodológicas para el fortalecimiento de microempresas sostenibles a través de la formación laboral a 20 mujeres del municipio de Sahagún, Córdoba, busca elevar la autoestima a esta población, por ser capaces de producir productos y realizar diversas actividades económicas, aumentando notablemente el impulso a actuar, seguir adelante y motivarlos para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, se plantea un apoyo a la reducción de la pobreza con la generación de empleo e ingresos económicos, mejorando la calidad de vida de las mujeres y sus familias, mediante la puesta en marcha del proyecto de formación laboral y transferencia de tecnología, que conduzca a fortalecer la capacidad de autogestión de los grupos en un período de tiempo de seis meses.

**41** Pedro Gamero De La Espriella, licenciado en Ciencias Sociales, especialista en Ética y Pedagogía, Magíster en Educación Online – UNAD- Florida. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6802-0660>. Correo electrónico: [pedro.gamero@unad.edu.co](mailto:pedro.gamero@unad.edu.co).

**42** Liliana Manchego Plaza, licenciada (c) en etnoeducación, técnica en Psicología y Trabajo Social Comunitario, diplomado en Pedagogía, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2889-7553>. Correo electrónico: [lilianamanchegoplaza54@gmail.com](mailto:lilianamanchegoplaza54@gmail.com).



**Palabras clave:** generación de empleo; estrategias; mujer; metodologías; creación-microempresas.

## ABSTRACT

The present project methodological strategies for strengthening sustainable microenterprises through job training to 20 women from the municipality of Sahagún Córdoba seeks to raise self-esteem to this population, being able to produce products and perform various economic activities, significantly increasing the momentum to act, move on and motivate them to pursue the proposed objectives.

In addition, there is support for poverty reduction with the generation of employment and economic income by improving the quality of life of women and their families through the implementation of the project through job training and technology transfer that leads to strengthen the self-management capacity of the groups in a period of 6 months.



**Keywords:** generation of employment; strategies; women; methodologies; creation-microenterprises.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación es crear estrategias metodológicas para el fortalecimiento de microempresas sostenibles a través de la formación laboral a 20 mujeres del municipio de Sahagún, Córdoba, que permita a la mujer salir de la condición de pobreza. La pobreza vista desde diversos puntos, políticos, sociales y culturales, es una situación que afecta profundamente a la mujer, teniendo en cuenta que existe

una brecha discriminatoria de género, que causa difícil incorporación de las mujeres al mercado laboral pues, si bien es comprensible, que el género femenino es responsable del hogar, en la realización de diversas actividades, estas no son remuneradas y, por lo general, no son valoradas, ni proporcionan una renta económica. Situación que no es ajena a las mujeres del sector del municipio de Sahagún, Córdoba. De acuerdo con los registros dados por Fundación para la Reconciliación, en el contrato 721 de alfabetización en Sahagún-Córdoba (2016), se encontraron 1311 mujeres analfabetas y, tristemente, se evidencia que son de estratos bajos, en condición de pobreza y que las mujeres poco han podido acceder a la educación, lo que causa desempleo y no tener acceso a una renta económica. Inminentemente, se hace necesaria la implementación de estrategias metodológicas para el fortalecimiento de microempresas sostenibles, a través de la formación laboral a 20 mujeres del municipio de Sahagún, Córdoba, para dar solución a la gran problemática que hoy tiene dicha población.

## CONTENIDO

La superación del poco ingreso económico de las mujeres a lo largo de la historia de la humanidad, ha sido una constante lucha del género femenino que ha implicado diversos aspectos.

## EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO

Según estudios (Álvarez, Noguera y Urbano 2012), para “el emprendimiento femenino existen diferentes factores condicionantes en el proceso de superación y la creación de sus empresas” ya que los factores formales (formación, financiación y políticas de apoyo no económicas) tienen menor relevancia que los factores informales (rol familiar, redes sociales, percepción de competencias para emprender) y su rol dentro de la sociedad.

## FACTORES QUE DIFICULTAN LA INICIATIVA DE LAS MUJERES PARA EMPRENDER

Otros de los “factores que dificultan la iniciativa de las mujeres para emprender son las redes sociales, las ayudas a la financiación y los apoyos institucionales” (Ruiz et al., 2012). Pues la política y la economía influyen en la percepción que cada persona tiene de sí misma y de su contexto. Esto afecta de una manera importante a las mujeres, puesto que influye en su comportamiento. “Actualmente, se sabe que esta percepción se puede cambiar con intervenciones específicas” (Eagly y Carli, 2003), que hacen posible que se pueda mejorar así la condición de vida de la mujer.

## EL CONTEXTO QUE LE RODEA A LA MUJER LA INFLUYE MÁS A LA HORA DE CREAR EMPRESA

Teniendo en cuenta que, a lo largo de los años, se ha podido comprobar que tanto “la estructura social como la institucional interfieren para que haya diferencias entre hombres y mujeres a la hora de emprender” (Estrin y Mickiewicz, 2011). “La mujer se deja influir más a la hora de crear una empresa por el contexto que le rodea” (Abanes, 2016, p. 42), puesto que se siente más insegura y tiene más miedo a fracasar, así como a las dificultades que se le puedan presentar (Minnitti, Arenius y Langowitz, 2005). Por lo que North (1990) se basa en la teoría económica institucional, queriendo demostrar que la institución limita las ideas creadas por los individuos.

## FACTORES QUE LIMITAN EL EMPRENDIMIENTO EN GENERAL

Según el informe GEM (2011) “existen otros factores que limitan el emprendimiento en general y en particular el de la mujer como son los factores contextuales, y los factores demográficos y psicológicos” (GEM, 2011, p. 66). Este primero hace referencia a la elección del sector para el desarrollo de la actividad empresarial, el cual afecta al crecimiento. La mujer apenas emprende en el sector transformador y en el sector extractivo; no en los sectores agrícolas ni en los que requieren grandes inversiones. La conciliación con la vida familiar hace que las mujeres busquen emprender en sectores que supongan menos implicación.

## METODOLOGÍA

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación la metodología propuesta es de tipo mixto, haciendo referencias a la temática de interés y los instrumentos utilizados en la propuesta, fundamentada en documentos sobre la necesidad laboral de la mujer y teorías de autores, que han hecho estudios de cómo el género femenino busca generar empleo y superarse creando microempresas.

Teniendo en cuenta los estudios previos, se obtuvieron datos sobre diferentes parámetros de la mujer, como niveles de educación, estrato social, condición en el hogar y renta económica. Se aplicó un enfoque cualitativo, que permite la descripción de las características de la población objeto de estudio y las estrategias desarrolladas en el presente proyecto

## POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio son mujeres urbanas y rurales, cabezas de familia del municipio de Sahagún, Córdoba, Colombia, en condición de pobreza, las cuales tienen un bajo nivel de ingresos económicos y poca valoración por la capacidad productiva y mano de obra, en las alternativas lucrativas.

La muestra de estudio es de 20 mujeres urbanas y rurales, cabezas de familia, de las cuales diez pertenecen al sector urbano y diez pertenecen al sector rural, quienes voluntariamente aceptaron realizar el proceso de investigación de la presente propuesta.

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

En primer lugar, se informó a la población de 20 mujeres sobre la investigación, los objetivos y propósitos de esta, para contar con su apoyo y consentimiento de la presente propuesta.

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este trabajo incorpora técnicas de recolección de información que incluyen:

- **La observación:** que posibilita el estudio de las condiciones económicas de la mujer cabezas de familias del sector rural y urbano del municipio de Sahagún, Córdoba.
- **La entrevista:** que permite obtener información clave de la problemática laboral y económica de las mujeres.
- **Diario de campo:** donde se recopila la información pertinente sobre la productividad económica de la mujer y sus condiciones en el hogar.
- **Información documental:** que permite estudiar la productividad de la mujer, realizando un análisis sobre hechos que han pasado o están pasando con la población de estudio.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El proceso de análisis en la investigación se divide en tres fases:



### Fase I. Exploración

Se hace una revisión documental, se construye el marco teórico y se inicia un acercamiento con la comunidad a través de observaciones, generales, sistemáticas y controladas sobre lo que antecede en el entorno de las mujeres del sector urbano y rural, y además se realizan entrevistas.



### Fase II. Descripción y análisis

Se realiza una contextualización de la problemática de estudio.



### Fase III. Interpretación

En esta fase se interpretan los resultados obtenidos en las fases anteriores y se realiza la evaluación.

¿Dónde se desarrollará una programación de actividades y productos?

**TABLA 1.** Programación de las actividades y productos

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES	CANTIDAD /HORAS	PRODUCTOS
Publicidad	Divulgar el proyecto para que llegue a la base de los futuros beneficiados	Cuñas radiales Cuña T. V. locales Volantes Pasacalles	21 21 1.000 7	Referenciar a través de una lista los elementos utilizados para una mejor publicidad
Inscripción y legalización de los beneficiarios	Que el estudiante se pueda identificar en cada uno de los perfiles	Copia de las C. C. Copia de las T. I. Carne	6 días	Se referencia a través de un listado

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES	CANTIDAD /HORAS	PRODUCTOS
Sensibilización o socialización del proyecto	Estimular a la población para que se mantengan dispuestos, permanezcan y se beneficien del proyecto.	Se hará por grupos o perfiles. Se les dará a conocer a los beneficiarios las bondades y beneficios para el futuro, Se presentará el grupo de profesionales que se encargarán de las capacitaciones	360 horas	Los beneficiarios tendrán un alto sentido de pertenencia y de emprendimiento durante su proceso de y después de la formación laboral.
Implementación de pautas o elaboración de guías de mejoramiento	Desarrollar pautas que nos permitan mejorar las actividades que demanda el proyecto	Elaboración de una ficha de informe de los avances y dificultades de los capacitadores o facilitadores. Elaborar un listado por perfiles de control de asistencia de las beneficiadas. Elaborar una ficha o proceso disciplinario para alumnos y capacitadores, como correctivo que sirva para consignar los motivos de su ausencia y de descargos. Elaborar una ficha que nos permita medir los avances del proyecto.	45 horas	Esto va a permitir desarrollar mejor las actividades que demanda el proyecto. Mejorar las condiciones de participación.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES	CANTIDAD /HORAS	PRODUCTOS
Taller psicosocial para la capacitación:  Proyecto de vida	Facilitar a los estudiantes elementos, que les permitan construir y abordar sus vidas futuras ante las posibilidades que les brinda la sociedad.	Habilidades básicas para lograr y objetivar la realidad. Habilidades para tener un mejor manejo en el área de relaciones personales.  Autoestima y auto concepto Emprendimiento Proyecto de vida.  ¿Quién seré?  Convertir sueños en realidad.  Charlas o exposición de conocimiento para visualizar un mejor futuro.	640 horas	Referenciar a través de una lista los elementos para un mejor horizonte de vida. Generar cambios de actitud hacia la vida y el futuro
Taller de calidad productiva, sostenibilidad y competitividad	Que el estudiante conozca su responsabilidad y mida el nivel de competitividad, como elemento sostenible en el mundo productivo.	Ventaja competitiva en el entorno y en la región en general de Colombia. Ventaja competitiva de la actividad empresarial en este siglo. Cómo crear una iniciativa exitosa y sostenible para el desarrollo económico. Descubriendo las oportunidades y falencias productivas de Colombia.	920 horas	El estudiante está en capacidad de entender lo importante que es sostenerse en el mercado, con calidad productiva, y ser personas de bien.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES	CANTIDAD /HORAS	PRODUCTOS
Taller de formación laboral: Patios productivos (hortalizas, porqueriza y gallinas criollas). Cosmetología. Modistería. Manualidades.	Desarrollar destrezas en los participantes para el desempeño en determinadas ocupaciones u oficios semicalificados y mejorar su estatus de vida.	Modistería: Introducción Campos modistería: Trazo del molde El corte La confección Modo de tomar las medidas: Contorno de cintura Altura de caderas Contorno de caderas Largo de falda Medidas de separación de bustos Cuello Blusa de escote Falda pantalón Mangas	550 horas	Evaluar las verdaderas potencialidades y destrezas de los participantes en los oficios escogidos por cada uno de ellos.
		Cosmetología: Maquillaje básico Preparar la piel Material (ojos, rostro, brochas y pinceles, base-aplicación, corrector, polvos, etc.) Las cejas La sombra (delinear contorno al parpado, los ojos) Máscaras Rubor - aplicación Maquillajes de labios Sellar el maquillaje Principio de la peluquería Diagnóstico del cabello Lavado de cabeza Baños de crema Rubleros Aplicación de tinta Reflujo y mechas	550 horas	

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDADES	CANTIDAD /HORAS	PRODUCTOS
		<p>Ondas Cortes Peinados</p> <p>Patios Productivos ¿Por qué hacer una huerta? ¿Qué se necesita para hacer una huerta? ¿Por qué es importante cuidar el suelo de la huerta? ¿Cómo se prepara la huerta? Siembra de las hortalizas ¿Qué es la hidroponía? ¿Cómo cuidar la huerta? Las hortalizas Cría y almacenamiento de gallinas, cerdo y otras especies menores en la huerta</p> <p>Manualidades: ¿Cómo hacer un collar borla? Pulseras de hilo Pulsera de los deseos Pulsera de perlas Pulseras de tela Collar borla</p> <p>Delicados monederos de fieltro, fieltro con forma de tocados para el pelo Bolsos reciclados ¿Cómo decorar una vincha o cintillo con cinta trenzada?</p>	550 horas	
			550 horas	

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

Y, por último, la información obtenida es procesada y analizada de manera grupal, por medio de una sábana de datos en el programa Microsoft Excel, para facilitar y agilizar el cruce de las variables, tablas y gráficas que representen con mayor exactitud los factores estudiados.

Por lo cual la investigación concentra un alto componente de metodología mixta, debido a que incorpora elementos a través de los cuales se pretende priorizar la observación y el análisis sobre la productividad económica de la mujer en el hogar.

Por tal motivo se indaga aspectos sociales, educativos, formativos y económicos del género femenino en sus familias.

## RESULTADOS

Con los resultados de la presente propuesta de investigación se pudo dar respuesta a las problemáticas de estudio, logrando brindar estrategias que pertinentemente favorecen el rol de la mujer en el campo laboral, de los sectores rurales y urbanos de Sahagún, Córdoba.

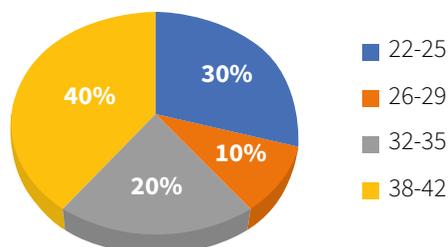
Por lo que se desarrollaron las características de la población de estudio

**TABLA 2.** *Distribución por edad*

SECTOR	Edad				Total
	22-25	26-29	32-35	38-42	
Rural	3	1	2	4	10
Urbano	2	4	3	1	10
<b>TOTAL</b>					<b>20</b>

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

**FIGURA 1.** *Distribución por edad*



Fuente: elaboración propia.

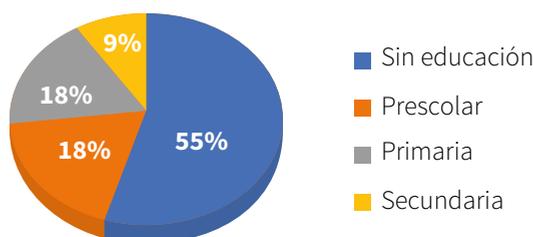
De la Figura 1, edad de las mujeres, se puede decir que el 40 % de las mujeres tiene edades entre 38 y 42 años, que el 30 % tienen edades entre 26 y 29 años, que un 20 % tiene edades entre 22 y 25 años y otro 10 % tiene entre 32 a 35 años. Se puede concluir que estas mujeres se encuentran en edades productivas, para generar su propia independencia económica.

**TABLA 3.** *Distribución por nivel educativo*

Nivel de educación	Cantidad
Sin educación	12
Prescolar	4
primaria	4
Secundaria	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

**FIGURA 2.** *Nivel educativo*



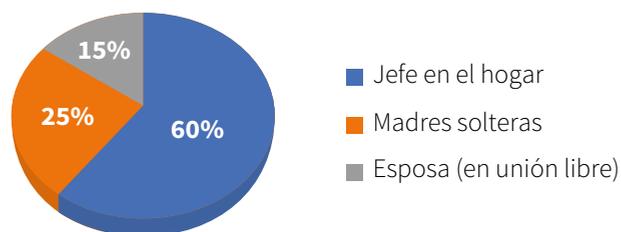
Fuente: elaboración propia.

De la anterior figura se puede decir que el 55 % de las mujeres no tiene un nivel educativo, que un 18 % tiene un nivel educativo de prescolar, que otro 18 % tiene un nivel educativo de básica primaria y que el 11 % tiene un nivel educativo de secundaria. Lo que nos arroja que el proceso educativo es bastante bajo, lo cual ha dificultado el ingreso de la mujer a campo laboral.

**TABLA 4.** *Distribución por condición en el hogar*

Condición en el hogar	Cantidad
Jefe en el hogar	12
Madres solteras	5
Esposas (en unión libre)	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

**FIGURA 3.** Posición en el hogar

Fuente: elaboración propia.

De la Figura 3, condiciones en el hogar, se puede decir que el 60 % de las mujeres son jefes de hogar, que 25 % de las mujeres son madres solteras y que 15 % son esposas en unión libre. Lo que nos lleva a decir que la condición de la mujer en el hogar es asumir un rol de líder, que sin duda implica responsabilidades económicas con los miembros de su familia.

**TABLA 5.** Distribución por ingreso económico en el hogar

Renta económica	Cantidad
Ninguna	18
Menos del salario mínimo	2
Salario mínimo	0
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

**FIGURA 4.** Ingresos económicos

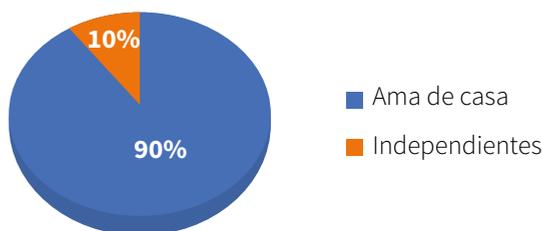
Fuente: elaboración propia.

De la anterior figura se puede decir que el 90 % de las mujeres no pose ninguna renta económica o ingreso, que el 10 % recibe en su renta económica menos de un salario mínimo y que el 0 %, o más bien ninguna, recibe el salario mínimo. Logrando concluir que estas mujeres no tienen una entrada económica estable.

**TABLA 6.** *Ocupación*

Ocupación	Cantidad
Ama de casa	18
Independientes	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

**FIGURA 5.** *Ocupación*

Fuente: elaboración propia.

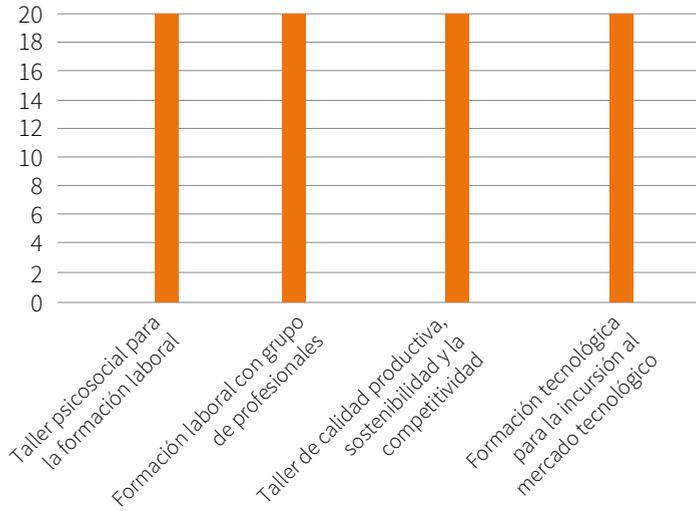
De la anterior figura se puede decir que el 90 % de las mujeres son amas de casa y solo el 2 % son independientes. Con lo que se puede expresar que la principal ocupación de demanda de la mujer es la atención a sus hogares.

Desarrollándose satisfactoriamente las estrategias metodológicas:

**TABLA 7.** *Estrategias*

Estrategia	Cantidad de mujeres
Taller psicosocial para la formación laboral:	20
Formación laboral con grupo de profesionales	20
Taller de calidad productiva, sostenibilidad y la competitividad	20
Formación tecnológica para la incursión al mercado tecnológico	20

Fuente: elaboración propia de investigación Liliana Manchego.

**FIGURA 6.** *Mujeres formadas satisfactoriamente*

Fuente: elaboración propia.

De la anterior figura se puede decir que el 100 % de las 20 mujeres fueron formadas. Con lo que se concluye que las estrategias dadas a la población fueron satisfactorias de acuerdo a la problemática planteada.

## DISCUSIÓN

Los resultados dejan en evidencia la constante lucha del género femenino que ha implicado diversos aspectos, sociales, culturales, económicos, sociales, culturales, etc., lo cual es coherente con los planteamientos de Álvarez y Noruega (2010) quienes describen “que los factores que condicionan la actividad emprendedora de la mujer esta, especialmente dada por el análisis del entorno socio-cultural” Pues si bien emprender no es una tarea fácil, debido a que se presentan diversas dificultades de tipo social, económico y de género como lo sufren las mujeres, pues sin lugar a dudas las más afectadas a la hora de emprender son las mujeres que de una u otra manera se sienten condicionadas por factores en sus contextos.

Otro factor que dificulta la iniciativa de las mujeres para emprender se podría decir que es la percepción que la mujer tiene de sí misma y del ambiente que la rodea. Exponiendo que el lugar de desempeño y su hábitat influye mucho en el estancamiento del género femenino para alcanzar sus metas. Esto afecta de una manera importante a las mujeres, puesto que influye en su comportamiento. Aunque se puede decir que “Para superar los obstáculos que limitan el desarrollo empresarial de las mujeres es

vital que se ejecuten estrategias” (Lara, 2018). Por lo que es clara la urgente necesidad de aplicar pautas que hagan posible y mejoren la condición de vida de la mujer, en la que los diversos factores no afecten su capacidad progresar y emprender.

Es posible doblegar el temor de ellas al fiasco, sin sentir la incertidumbre de falla, sino más bien, ver en cada obstáculo la oportunidad de crecer, por lo que al afirmar (Estrin y Mickiewicz, 2011). “La mujer se deja influir más a la hora de crear una empresa por el contexto que le rodea” (Abanes, 2016, p. 39), es una realidad que busca expresar la sensación de ellas sentirse poco seguras pues el miedo a perder y enfrentarse a múltiples situaciones que le dificultan surgir, por lo cual están buscando nuevas formas de crecer. Puesto que cada vez busca formas de superarse y tener una mejor forma de vida, en lo que es necesario comprender que las dificultades han permitido a la mujer fortalecerse y ser capaz de alcanzar lo que se propone.

La afirmación de North (1990), en su teoría económica institucional, “que la institución limita las ideas creadas por los individuos” parece quedar vacía, ante los esfuerzos que hacen las mujeres por emprender. Aunque existan factores que dificultan el emprender, el género femenino es un gran potencial de diversas actividades.

Sin embargo, según Abanez Melissa (2016), “la mujer se veía muy limitada por varios factores como ha sido la conciliación de la vida profesional con la familiar; y el financiero”. Por lo que de otra manera se puede decir que, según los resultados, existen diferentes factores que afectan de manera negativa el emprendimiento de la mujer. Si bien el factor demográfico y psicológico afecta a la mujer para emprender, también se puede decir que la mujer es capaz de apropiarse de dichos factores, en tanto puede realizar diversas actividades de desempeño desde el hogar que le proporcionan una renta económica.

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que en esta investigación se han estudiado los diferentes parámetros relacionados con la mujer, como son niveles de educación, estrato, condición en el hogar y renta económica; que llevaron a la necesidad de fomentar estrategias metodológicas para el fortalecimiento de microempresas sostenibles, a través de la formación laboral a 20 mujeres del municipio de Sahagún, Córdoba, referidas al emprendimiento para crear una estabilidad económica y mejorar sus condiciones de vida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Álvarez, C. y Noruega, M. (2010). Condicionantes del entorno y del emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en España. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/Claudia%20Alvarez.pdf>

Álvarez, C., Noguera, M. y Urbano, D. (2012). Condicionantes del entorno del emprendimiento y emprendimiento femenino. *Economía Industrial*, 383, 43-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3903896>

Arbeláez, L. (2011). *Emprendimiento Social: Factores Críticos de éxito y fracaso para el mejoramiento del Programa de Generación de Ingresos de la Presidencia de la República de Colombia, dirigido a población en situación de desplazamiento por la violencia en Caldas (Tesis de grado)*. Universidad Nacional. Manizales. [www.bdigital.unal.edu.co/3821/1/linamariaarbelaezrendon.2011.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/3821/1/linamariaarbelaezrendon.2011.pdf)

Castiblanco, S. E. (2013, diciembre). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(2), 53-66. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90930501005>

Eagly, A. y Carli, L. (2003, diciembre). La ventaja del liderazgo femenino: Una evaluación de la evidencia. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Estrin, S. y Mickiewicz, T. (2011). Instituciones y emprendimiento femenino. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-011-9373-0>

Formichela, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local (Monografía para Beca Gestión del emprendimiento y la innovación, Chacra Experimental Integrada Barrow)*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

Fundación para la Reconciliación. (2016). Contrato 721 de alfabetización en Sahagún-Córdoba. <http://fundacionparalareconciliacion.org/2016/11/15/comprometidos-con-sahagun-cordoba/>

GEM. (2011). Resultados del proyecto de investigación GEM Colombia. <https://gem-colombia.org/publicaciones/>

Guzmán, A. y Trujillo, M. A. (2008, octubre-diciembre). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518005>

Instituto Hidalguense de las Mujeres. (2017). Programa Transversal de Perspectiva de Género 2017-2022. [http://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/pdf/Especiales/GENERO/Programa\\_Transversal\\_Genero.pdf](http://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/pdf/Especiales/GENERO/Programa_Transversal_Genero.pdf)

Lara, E. (2018). Modelos de intervención para el desarrollo empresarial de las mujeres. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2018/01/modelos-de-intervencion-para-el-desarrollo-empresarial-de-las-mujeres/>

Melissa, A. (2016). El emprendimiento femenino y la gestión estratégica de la innovación como instrumento clave para un proceso de cambio empresarial. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/54767/5/mabanadesTFG0616memoria.pdf>

Minniti, M. A. (2005). Global Entrepreneurship Monitor. 2004. Report on women and Entrepreneurship. Center for Women's at Babson Collage.

Observatorio de asuntos de género, OAG. (2012). Indicadores de género en Colombia [Boletín No. 15]. <http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/oag-boletin-15.pdf>

Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, 26, 94-119. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/864/508>

Romero-Barón, R. (2010). Emprendimiento y cultura Para la perdurabilidad empresarial (Tesis de grado). Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2057>

Ruiz-Navarro, J. Camelo-Ordaz, M. y Corduras-Martínez, A. (2012). Mujer y desafío emprendedor en España. Características y determinantes. *Economía Industrial*, 383, 13-22. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/PRESENTACION.pdf>

Urbano, D. y North, D. (1990). La teoría económica institucional. <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-LaTeoriaEconomicaInstitucional-2499446.pdf>

## CAPÍTULO 18

### EDUCACIÓN SUPERIOR MEDIADA POR LAS TIC EN LOS MONTES DE MARÍA SUCREÑO: VIABILIDAD Y TROPIEZOS. CASO COLOSÓ Y CHALÁN

*Higher education mediated by TIC in the Mountains of María sucreño: viability and tripping. case Colosó and Chalán*

Licette Estela Ramos Pérez<sup>43</sup>  
Mario Fernando Zubiria Lara<sup>44</sup>

#### RESUMEN

La Ley 1753 de 2015 o Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada. Las instituciones de educación, en general, actúan de acuerdo con ese objetivo y, para nuestro caso, en este trabajo se estudia la viabilidad, aspectos favorables e inconvenientes que convergen para el desarrollo de una oferta educativa mediada por las TIC en la región monte mariana sucreña, focalizando nuestra atención en dos municipios muestra: Colosó y Chalán, como municipios que guardan gran similitud en sus características generales.

Un enfoque de tipo cualitativo nos permitió medir y realizar un análisis de la viabilidad del desarrollo de la educación mediada en las TIC en la región monte mariana sucreña. El diseño metodológico de la investigación es estudio de caso, que analiza o determina la viabilidad del modelo en la anotada región y, por eso, nos centramos en los enunciados municipios, los cuales están enclavados a distancias considerables de centros urbanos, con vías en mal estado, lo cual dificulta el acceso de sus habitantes a oportunidades disponibles en urbes tipo capital de departamento.

Esa dificultad nos llevó a preguntarnos, al terminar sus estudios secundarios, ¿qué hacen los egresados que desean continuar su proceso formativo?, y no solo ellos, tam-

**43** Directora y administradora de Empresas con énfasis en Mercadeo, especialista en Gerencia Pública. Docente ocasional ECACEN – UNAD. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7327-3355> - Correo electrónico: [licette.ramos@unad.edu.co](mailto:licette.ramos@unad.edu.co)

**44** Administrador público, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo – (MBA). Docente ocasional ECACEN – UNAD. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1392-1728?lang=es> - Correo electrónico: [mario.zubiria@unad.edu.co](mailto:mario.zubiria@unad.edu.co)

bién muchas personas que desean seguir formándose en niveles de pregrado y posgradual, ¿qué dificultades tienen en relación con ese propósito de cualificación?

De allí, desde la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD CCAV Corozal, dos docentes decidimos hacer el estudio que contempla variables sociales, económicas y tecnológicas, el cual nos va a permitir determinar si se dan las condiciones, si está al alcance de los pobladores y si desean y les es atractiva la metodología de formación virtual para educación superior.



**Palabras clave:** aprendizaje en línea; condiciones económicas; educación a distancia; modalidad virtual; modelo educacional.

## ABSTRACT

Law 1753 of 2015 or Law of the National Development Plan 2014-2018 “All for a new country”, aims to build a Colombia in peace, equitable and educated. Education institutions, in general, act in accordance with this objective and, for our case, this work studies the viability, favorable and inconvenient aspects that converge for the development of an educational offer mediated by ICTs in the Monte Mariana region. sucreña, focusing our attention on two sample municipalities: Colosó and Chalán as municipalities with great similarities in their general characteristics.

A qualitative approach allowed us to measure and carry out an analysis of the viability of the development of ICT-mediated education in the Monte Mariana region of Sucreña. The methodological design of the research is a case study that analyzes or determines the viability of the model in the noted region, and that is why we focus on the mentioned municipalities, which are located at considerable distances from urban centers, with roads in poor condition, which makes it difficult for its inhabitants to access opportunities available in department capital-type cities.

This difficulty did not lead us to ask ourselves, when finishing their secondary studies, what do graduates who wish to continue their training process do? And not only they, but also many people who wish to continue training at undergraduate and postgraduate levels. What difficulties do they have in relation to this qualification purpose?

From there, from the National Open and Distance University - UNAD CCAV Corozal, two teachers decided to carry out the study that includes social, economic and technological variables, which will allow us to determine if the conditions exist, if it is within the reach of residents and if they wish and find the virtual training methodology for higher education attractive.



**Keywords:** online learning; economic conditions; distance education; virtual modality; educational model.

## INTRODUCCIÓN

Colombia atraviesa por un fenómeno social y político, como consecuencia del conflicto armado, esta situación aumenta la inestabilidad social económica y cultural.

El proyecto surge de observar las dificultades de índole económica y de seguridad de los habitantes de los municipios de Colosó y Chalán en el departamento de Sucre y el efecto que eso produce en sus propósitos en cuanto a formación en educación superior.

Los municipios convergen en características similares; están enclavados en los Montes de María (Sucre), no es eso lo que los hace de difícil acceso, sino el mal estado de las vías, se presenta cierta dificultad en la calidad de la señal de telefonía móvil e internet, y la seguridad al transitar desde y hacia esas localidades.

En relación con el acceso a la educación superior, Amaya de Ochoa (2009), anota que:



La expansión se ha concentrado en las cinco principales áreas urbanas del país, mientras ha persistido la carencia o inadecuación de las oportunidades educativas en las áreas rurales o semiurbanas, lo cual ha agudizado la exclusión y la subutilización de las capacidades y talentos de un importante número de jóvenes. (Amaya de Ochoa, 2009, p. 13)

La formación de los habitantes de Colosó y Chalán es escasa, el propósito es establecer las necesidades de formación en educación superior, tomando como punto de partida variables que permiten un análisis amplio de los factores determinantes en las decisiones y oportunidades de formación de la población focalizada.

## CONTENIDO

### MARCO CONCEPTUAL

#### Educación Abierta y a Distancia (EaD)

Garrison y Shale (1987), citados por Simonson et al. (2006), plantearon que la EaD es un proceso que se caracteriza por la concurrencia de los tres criterios siguientes: la mayor parte de la comunicación entre docentes y estudiantes ocurre de manera no contigua; debe existir comunicación de dos vías entre docente y estudiantes para facilitar y dar soporte al proceso educativo; se usa tecnología para mediar la necesaria comunicación de dos vías.

#### Modelo pedagógico

Se entiende el marco de orientación del trabajo académico, construido sobre los fundamentos aportados por diferentes disciplinas y saberes que explora la relación entre los componentes más importantes del entorno de aprendizaje e indica cómo esta relación puede traducirse en una relación de enseñanza-aprendizaje efectiva, significativa, solidaria y colaborativa. En este sentido, la acción formativa equivale a “la organización del entorno de aprendizaje [...] Un modelo pedagógico describe los interiores de dicho entorno” (Prieto et al., 2006, p. 166).

### MARCO LEGAL

El marco legal es aquel que reglamenta el sistema educativo colombiano y en especial la educación a distancia.

La Ley 1753 de 2015 o Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”; y Ley 1188 de 2008, como en su Decreto reglamentario 1295 del 20 de abril de 2010, se precisan las condiciones de calidad que se exigen a los programas en modalidad virtual para obtener su Registro Calificado.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Los Sistemas de Enseñanza no Presencial, denominados originalmente enseñanza por correo y posteriormente enseñanza a distancia y enseñanza abierta, surgieron con la intención de alcanzar a un público que estaba fuera del área de influencia de las instituciones educativas.

En relación con sus principales modalidades y desde el punto de vista educativo, las enseñanzas no presenciales, en su forma tradicional, solo han atendido al aspecto señalado anteriormente (limitaciones geográficas), sin establecer una consideración específica acerca de contenidos y metodologías. Básicamente, se utilizaban textos que incluían los temas que había que aprender acompañados de ejercicios, para que los estudiantes se apropiaran de conocimientos que los llevarán posteriormente a ser evaluados.

Bien lo dice Gil-Rivera:



Los sistemas convencionales no satisfacen las necesidades y aspiraciones de muchos adultos que tienen compromisos familiares y de trabajo; la enseñanza cara a cara presenta diversas barreras que impiden que estos alumnos realicen sus estudios: la separación geográfica de la institución educativa, los calendarios ceñidos a tiempos y horarios cerrados, la edad determinada para estudiar cuando rebasa la normatividad establecida, enfermedades o discapacidades que impiden trasladarse a la institución educativa, entre otras. (Gil-Rivera, 2005, p. 41)

Esta afirmación da cuenta de un conjunto de dificultades de diversas índoles y, entre otras, asociadas a la localización geográfica y a la variación etaria.

## METODOLOGÍA

Para la realización del estudio se han considerado tres variables: tecnológica, porque la educación virtual demanda ciertas condiciones tecnológicas que permitan su desarrollo; económica, que permita el acceso de quienes desean cualificarse a programas de educación superior; y psicológica, que tiene que ver con las preferencias y gustos

de las personas al momento de decidir qué modalidad de educación se ajusta a sus preferencias y posibilidades en cuanto a disponibilidad de tiempo.

El estudio es de tipo no experimental y prospectivo. Medimos una sola vez, dando un sesgo de transversalidad y, finalmente, dado que el número de variables de interés son tres, de tipo analítico, lo cual se traduce en un enfoque cualitativo.

Entre las técnicas e instrumentos para la recolección de la información se consideró pertinente la observación directa, ya que permite reconocer o identificar cada una de las variables en las que se fundamenta el estudio (psicológica, económica y tecnológica) sobre la población trabajada; de igual forma, se consideró la entrevista, ya que se buscó identificar si la población tenía conocimiento en cuanto a la oferta educativa, en este sentido, el instrumento para la recolección de información fue la Encuesta.

Para la viable tecnológica se usaron encuestas en la búsqueda de determinar la calidad de la conectividad a internet, la habilidad y conocimiento en el uso de nuevas tecnologías y la posesión de equipos que permitan el desarrollo de actividades formativas en línea. También se consultaron fuentes gubernamentales sobre programas que extiendan el uso de la TIC en regiones apartadas.

Para la variable económica, además de la observación, se aplicaron encuestas dirigidas a tratar de determinar las condiciones mínimas que permitan el acceso a la educación superior, enfocándonos en la modalidad virtual, además de la consulta de información relevante a la estratificación económica en los dos municipios.

Para la variable psicológica, se trata de identificar los gustos y preferencias de los habitantes de los municipios, objeto de estudio, en cuanto a modalidad formativa en educación superior.

---

El objeto de estudio lo constituye la población de los municipios Colosó y Chalán, en el departamento de Sucre. La encuesta se aplicó a 50 personas, 31 % hombres y 69 % mujeres.

En síntesis, la metodología se centra en un estudio de caso, que analiza la viabilidad de la educación mediada por las TIC, como alternativa de educación superior para los habitantes de los municipios en mención.

## RESULTADOS

En los resultados de la investigación se identificaron las variables psicológica, tecnológica y económica, que impactan directamente en la toma de decisión para continuar los estudios superiores en los municipios Colosó y Chalán, en esta última variable, se pudo evidenciar que el 89 % de los hogares no cuentan con el servicio de internet, la penetración del servicio a cada municipio ha sido mínima y aunque la velocidad del servicio es aceptable, el factor económico es dominante, toda vez que no tienen para pagar el costo de la suscripción y el costo mensual del servicio y, en algunos casos, no consideran necesario tomar el servicio, además del desplazamiento forzado del que han sido víctimas algunos habitantes de los municipios estudiados.

---

Se identificó que son hogares monoparentales, que, en cuanto a sus ingresos salariales, reciben por debajo del salario mensual mínimo legal vigente, lo cual se convierte en un factor que les impide pagar los costos del servicio, de acuerdo con los datos del DANE, 2017, los municipios de Colosó y Chalán presentan un grado de importancia económica municipal, respecto al departamento de Sucre, de 7°, siendo este el menor en la escala de la estructura de indicadores.

El municipio de Colosó centra su economía en la agricultura, que a pesar de ser esta su base económica y si bien se ha convertido en un destino eco-turístico, no genera los suficientes empleos para la población, toda vez que la agricultura está ligada a procesos de agricultura familiar y el comercio es reducido, generando escasos empleos e incremento de la informalidad laboral. La población joven tiene pocas oportunidades, ellos encuentran en el mototaxismo y las ventas ambulantes, una forma de sobrevivir.

El municipio de Chalán posee el mismo grado de importancia económica en el departamento de Sucre, 7°. Al igual que el municipio de Colosó, no cuenta con vías de acceso en buen estado, el acceso al municipio es muy difícil, de igual forma su base económica es la agricultura y la ganadería, brindando estas pocas fuentes de empleo, es un municipio donde la pobreza y desesperanza son evidentes, no teniendo opciones u oportunidades, el informalismo laboral aumenta, al igual que la migración de habitantes a otros municipios, en busca de mejores oportunidades.

---

En este sentido, se logró identificar que la población focalizada presenta poco interés en continuar sus estudios superiores, siendo el factor económico el predominante, sin embargo, existe desconocimiento frente a las posibilidades de acceder a la educación mediada por las TIC.

---

En atención a esta situación, se ve la necesidad de orientar a la población en la oferta de educación superior, con base en las diferentes metodologías y en las ventajas de acceder a la educación mediada por las TIC.

- **Conocimiento de la oferta de educación superior**

Con los resultados del estudio, se pudo identificar que el 70 % de los encuestados en los municipios de Colosó y Chalán, desconocen la oferta educativa para educación superior.

- **Interés en continuar los estudios de educación superior**

Con los resultados de la investigación, se evidenció que aproximadamente el 82 % de los encuestados no presentan interés en continuar sus estudios superiores, siendo un factor motivante el económico.

- **Acceso a la educación superior en línea**

A través de los resultados de la investigación se conoció que el solo el 11 % de los hogares en los municipios de Colosó y Chalán cuentan con el servicio de internet, si bien la operatividad del servicio es normal, el 89 % de la población no tiene el servicio, debido a que no cuenta con recursos que le permitan pagar los costos del servicio, en otros casos no lo consideran necesario y/o no cuentan con equipos de cómputo, reflejándose esto en escasas posibilidades para acceder a los estudios de educación superior a través de las TIC.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

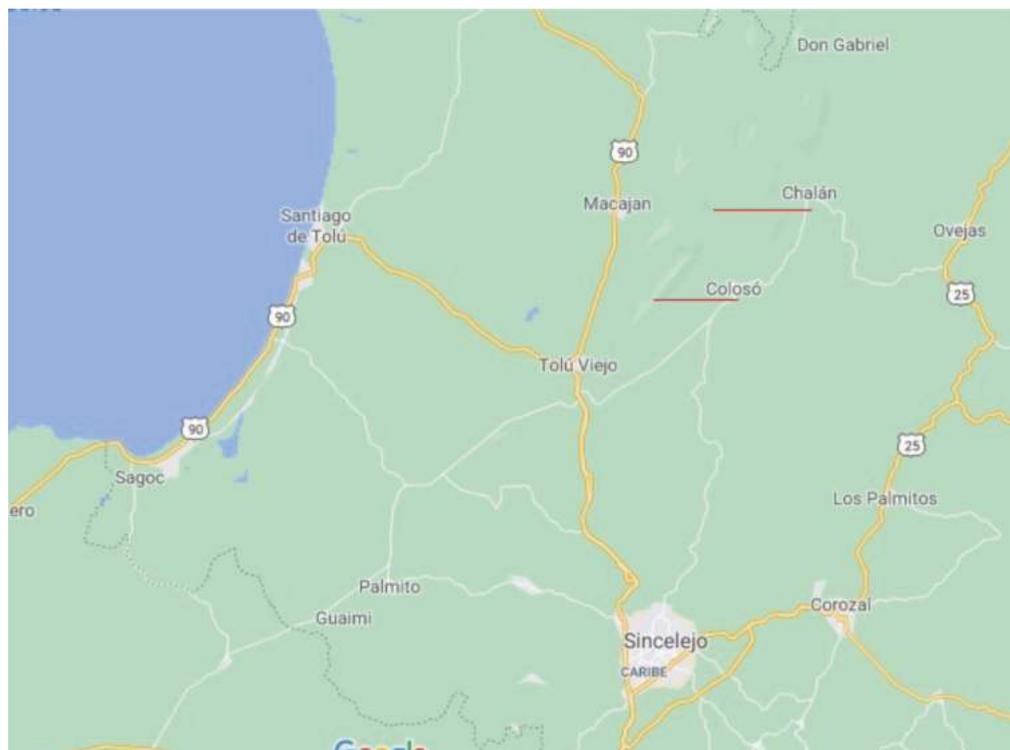
Es muy importante que contextualicemos sobre la región objeto de estudio, según el PNUD (2010):



La subregión de Los Montes de María está conformada por los municipios de María La Baja, San Juan Nepomuceno, El Guamo, San Jacinto, El Carmen de Bolívar, Zambrano, Córdoba (pertenecientes al departamento de Bolívar) y San Onofre, Los Palmitos, Morroa, Chalán, Colosó, Ovejas, San Antonio de Palmito y Tolúviejo (pertenecientes al departamento de Sucre). En los Montes de María – que tiene una extensión de 6.466 km<sup>2</sup> – habitan aproximadamente 438.119 personas, según el censo 2005. Sin embargo, se ha presentado una movilización masiva del campo a la ciudad por la presión de actores con intereses particulares, ejecutada mediante la acción de los grupos armados. En 2005, el 55 % de la población de los Montes de María vive en la parte urbana y el 45 % en el área rural. (PNUD, 2010, p. 5)

En la siguiente figura, se muestra la ubicación de los municipios objeto de estudio.

**FIGURA 1.** Montes de María sucreño (2018)



Fuente: Google Maps.

Para nuestro caso, hemos delimitado el estudio a los municipios de Colosó y Chalán (Sucre), localidades estas que tienen un alto grado de similitud en cuanto su localización y geografía: están enclavados en las montañas montemarianas, las vías de comunicación están en malas condiciones y en parte sin pavimentar, incrementándose la dificultad de acceso en la temporada invernal. Si bien no están a gran distancia de la capital de departamento o de otras poblaciones, esas dificultades lo hacen parecer así, se siente y se percibe así; sus tierras son de gran fertilidad, pero la accesibilidad las sume en el atraso por la inherente dificultad de sacar sus productos a los centros de consumo. Estos factores han propiciado que actores de violencia encuentren, en esas regiones, asentamiento de sus actividades, contribuyendo así a que sus habitantes encuentren dificultades adicionales para equiparar su desarrollo con el de las localidades cercanas.

Dadas las anteriores condiciones, es razonable pensar que las dificultades se extienden a la parte formativa. Si bien la educación básica y media se da de forma apropiada, en colegios que cuentan con infraestructura adecuada y personal calificado, la

educación superior genera interrogantes que tocan dimensiones económicas, tecnológicas y psicológicas. De estas dimensiones, en este estudio, se había decidido tocar las dos primeras, dado que la última demanda la aplicación de encuestas entre los habitantes de las localidades y, en nuestros sondeos preliminares, encontramos que, si bien la seguridad ha aumentado, en los últimos meses se ha dado un repunte de presencia de grupos armados y de atracadores que aprovechan las dificultades que hemos descrito y que facilitan su actuar, haciendo difícil trabajar esa variable, aun así, no fue descartada por lo interesante de los resultados esperados y porque, de otra manera, quedaría incompleto el estudio.

La síntesis del estudio la hemos plasmado en la siguiente figura:

**FIGURA 2.** Síntesis de estudio (2018)



## CONCLUSIONES

En Colombia el fenómeno de desplazamiento es recurrente, parte de la población del departamento de Sucre se ve afectada por este flagelo, en especial los municipios estudiados Colosó y Chalán, que han sufrido las diferentes consecuencias que trae este conflicto, como lo es el tener que emigrar, dejando abandonadas sus tierras, siendo víctimas de la inestabilidad económica y social. En este sentido, con el desarrollo de la investigación se pudo concluir que:

Se evidencia de forma clara, la necesidad brindar la orientación en las posibilidades de acceso a la educación superior, que conozcan las diferentes metodologías de estudio, para la población focalizada, que contribuya a despertar el interés, especialmente en la población joven, que muy resignada, considera que no tiene posibilidades de formarse; así mismo, se identificó que los municipios de Colosó y Chalán en el departamento de Sucre, si bien cuentan con una prestación razonable del servicio de internet, no acceden a este por el factor económico, debido a que sus ingresos no les permiten asumir los costos del servicio y muy pocos cuentan con un equipo de cómputo, que les permita acceder al servicio y les niega la posibilidad de iniciar su formación superior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Amaya de Ochoa, G. (2009). Cobertura e inequidad. Educación Superior en Colombia. *Educación y Educadores*, 5, 9-20. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/508/1595>

Arango, M. y Alvarado, S. (1990). *Misión de la universidad abierta y a distancia. Algunos conceptos básicos para su comprensión y desarrollo*. UNIANDESSEB; BID.

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración* (3a ed.). Episteme.

García-Areito, G. (Coord.), Ruiz-Corbella, M. y Dominguez-Figaredo, D. (2006). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Ariel.

Garrison, D. y Anderson, T. (2005). *El e-Learning en el siglo XXI: investigación y práctica*. Octaedro.

Gil-Rivera, M. del C. (2000). Educación a distancia: De la teoría a la práctica. *Perfiles educativos*, 22(88), 89-92. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982000000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000200007&lng=es&tlng=es)

Gutiérrez, F. y Prieto, D. (1991). *La mediación pedagógica. Apuntes para una educación a distancia alternativa*. Universidad San Carlos.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Simonson, M., Smaldino, S., Albright, M., Zvacek, S. (2006). *Teaching and Learning at Distance: Foundations of Distance Edu-cations*. Columbus: Pearson.

Prieto, D. y Van de Pol, P. (2006). *E-Learning, comunicación y educación. El diálogo continúa en el ciberespacio*. RNTC.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (2010). *Los Montes de María: Análisis de la conflictividad*. [https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220\\_Analisis\\_conflictividad\\_Montes\\_de\\_Maria\\_PDF.pdf](https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220_Analisis_conflictividad_Montes_de_Maria_PDF.pdf)

## CAPÍTULO 19

### FACTORES DE CAMBIO, BAJO LA FORMA DE TENDENCIAS, RUPTURAS Y HECHOS PORTADORES DE FUTURO, PARA PROYECTAR AL MUNICIPIO DE PITALITO COMO UN TERRITORIO DE PAZ<sup>45</sup>

*Change factors, in the form of trends, ruptures and future bearers, to project the Municipality of Pitalito as a territory of peace*

Clara Sofía Caviedes Villegas<sup>46</sup>  
Faiber Alexis Benavides Alba<sup>47</sup>

#### RESUMEN

El municipio de Pitalito, como región, debe buscar su ventaja competitiva, desarrollando una marca propia de región que le permita diferenciarse de otras, para ello debe identificar cuáles son los factores de cambio, que, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, le permitan proyectarse estratégicamente y competitivamente como un territorio de paz.

La competitividad para un país o región es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga frente al entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. El proyecto se desarrolla mediante el estudio de tipo descriptivo, que permite a los investigadores explorar, identificar y definir los factores de cambio más importantes en la evolución de las entidades, en este caso territorial y de esta manera identificar

<sup>45</sup> Artículo de investigación, resultado del proyecto de investigación Factores de cambio, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, para proyectar al Municipio de Pitalito como un territorio de paz, realizado con la convocatoria interna 007, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

<sup>46</sup> Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administradora de Empresas, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, magíster en Administración de Negocios de la UNAD Florida y magíster en Administración de Organizaciones. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, Líder del Semillero YUMA. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7991-1699>. Correo electrónico: clara.caviedes@unad.edu.co

<sup>47</sup> Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administrador de empresas, especialista en Herramientas Virtuales para la educación. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, coinvestigador semillero YUMA. Correo electrónico: faiber.benavides@unad.edu.co

los factores de cambio, que bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro afectan el desarrollo del municipio de Pitalito.

Así mismo, el proyecto considera la aplicación del método deductivo ya que, a partir de situaciones generales, se puede llegar a explicar situaciones particulares del municipio para proyectarlo como territorio de paz.



**Palabras clave:** factores de cambio; competencias; DOFA; marketing; territorio.

## ABSTRACT

The Municipality of Pitalito as a region must seek its competitive advantage, developing its own brand of region that allows it to differentiate itself from others, for this it must identify what are the factors of change, which, in the form of trends, ruptures and future-carrying events, allow you to project strategically and competitively as a territory of peace.

Competitiveness for a country or region is to create comparative advantages that allow it to sustain and improve its position vis-à-vis the socio-economic environment to which it belongs and emphasize them when creating and executing business initiatives.

The project is developed through a descriptive study that allows researchers to explore, identify and define the most important change factors in the evolution of the entities, in this territorial case and in this way identify the change factors, which under the Trends, ruptures and future events affect the development of the Municipality of Pitalito.

Likewise, the project considers the application of the deductive method since, from general situations, it is possible to explain particular situations of the Municipality to project it as a territory of peace.



**Keywords:** change factors; competencies; DOFA; marketing; territory.

## INTRODUCCIÓN

Este es un estudio que se realizará a través del enfoque al futuro prospectivo y, de esta manera, proyectar el municipio de Pitalito como región mediante los factores de cambio, desarrollando una marca propia de región que le permita identificarlo en diferentes lugares, para ello se deben determinar los factores de cambio, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, que afectan positiva y negativamente el desarrollo y organización del municipio de Pitalito como un territorio de paz.

Determinando las competencias técnica, financiera y organizativa, e identificando las fortalezas y debilidades que deben integrarse armónicamente, para obtener la capacidad de bienes y servicios razonables en el municipio de Pitalito.

Analizando el posicionamiento en los mercados de los productos (bienes o servicios) del municipio de Pitalito, para poder enunciar las variables, fenómenos o procesos verificables que marcan la evolución y el cambio a largo plazo en el municipio de Pitalito, frente a un análisis de las variables, fenómenos o procesos que detienen o desaceleran las tendencias, y las de gestación que marcaran la evolución y el cambio en el largo plazo, para construir los hechos portadores del futuro, en el municipio de Pitalito.

Describiendo el entorno del municipio de Pitalito como territorio de Paz, a través del análisis PESTEL.

Con los factores de cambio se puede evidenciar los principales fenómenos que se encuentran en el municipio de Pitalito y, de este modo, evolucionar de tal forma que se proyecte bienestar y una mejor calidad de vida tanto a propios como a visitantes.

En ellos se reconocen elementos que sugieren la necesidad de hacer transformaciones en la estructura económica de Pitalito, sobre todo porque se basa en actividades principalmente del café, considerado el primer y mayor productor del café en el país; la parte agropecuaria, el comercio informal y la prestación de servicios. Todo esto posibilita alcanzar crecimientos significativos y sostenidos. De igual forma, se puede sacar

provecho de la globalización como agentes activos en dinámicas globales y así darnos a conocer a nivel mundial.

La pregunta de investigación es: ¿cuáles son los factores de cambio, que, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, le permitan al municipio de Pitalito proyectarse estratégica y competitivamente?

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Teniendo en cuenta el objeto de la investigación, se aplican las teorías Factores de cambio, que son el producto propio de la corriente determinista. Constituyen unos fenómenos que se pueden llamar factores de inercia, porque en la medida en que su fuerza es importante proporcionan buenas razones para arriesgarse a anticipar su permanencia en el futuro. Pero los restantes fenómenos que no son tendenciales se caracterizan porque sobre ellos no se tiene generalmente certeza sino alta incertidumbre, acerca de su evolución en el futuro. Estos fenómenos se denominan factores de cambio. Por esta razón, el “forecasting” es exitoso cuando asevera la probabilidad que tienen los fenómenos tecnológicos de suceder, años adelante, pero esto no sucede con los factores de cambio (Mojica, 2010, pp. 5-14).

Igualmente, se utiliza la teoría de la metodología del árbol de competencias para localizar



Los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Precisando si son cambios presentidos, deseados o temidos. Ubicar en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco (organización); las ramas (mercados); y las hojas (líneas de productos o servicios); la información con que se cuenta sobre la organización. En resumen, sus fases son (las competencias técnicas y el saber-hacer), el tronco (capacidad de producción), ramas (líneas de productos y mercados). (Giget, 2016, p. 1)

Análisis de los factores de cambio en el municipio de Pitalito:



Teorías de marketing territorial, de acuerdo con Georges Benko (2000) existen cuatro factores que han contribuido en el mercadeo territorial, determinado por fundamentos económicos y sociales de los diferentes espacios ciudades y regiones.

- 1. Mundialización y ampliación de la competencia.** Se debe comprender desde una nueva concepción de los territorios y región, aún más allá de los estados, premisa que propone el autor en una nueva “noción de territorio e internacionalización de las actividades económicas en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras”, afirmando que hoy son “las regiones los motores de la prosperidad mundial”; todo esto ha creado un cambio en las competencias: “El espacio de las regiones, o incluso el de las grandes aglomeraciones, permite la reconstrucción de ciertas instituciones económicas que, durante el período de crecimiento, eran exclusivamente nacionales”.

- 2. La puesta en valor de lo local.** Los factores descentralizadores de los Estados han generado que los territorios tengan competencias locales, para gestionar desde la base su desarrollo económico; de acuerdo con el autor, “Aparece un nuevo paradigma: el desarrollo “desde abajo” o desarrollo local, que reemplaza al desarrollo “desde arriba”, administrado por el Estado”; de esta forma el ente local se apropia de generar el desarrollo en su territorio, mediante sus propios actores, creando una competencia entre ciudades y territorios por atraer inversiones públicas y privadas.
- 3. La rápida evolución de las herramientas de comunicación.** Es curioso que el marketing territorial haya surgido vinculado a las comunicaciones, tanto así, que se puede inferir que el marketing es “como una nueva forma de representación geográfica”, por tanto, las ciudades buscan hacer su promoción.
- 4. Una nueva evolución del marketing.** Se tiene en cuenta el marketing urbano como una nueva etapa de la evolución el marketing clásico.

Se aplican las Teorías del Territorio; Hubert Mazurek (2010) menciona características del territorio, tales como: el territorio es localizado y, como tal, tiene características naturales específicas; el territorio se basa en un proceso de apropiación, con un grupo social que construye su propia cultura y costumbres y que lo transforma; el territorio es un producto de la actividad humana, que se evidencia con un modelo de ocupación, su cultura, su economía, su política, etc. En conclusión, la dinámica de los territorios es modificada por los actores que los habitan, que los intervienen para satisfacer sus necesidades vitales, es un espacio siempre cambiante, que depende de su configuración e historia.

Igualmente, es importante resaltar el papel de la cultura propia del territorio, que implica entender las formas de expresión que los individuos comparten en su cotidianidad y que incluye la conducta social que diferencia a un grupo humano de otro (Mora-Hernández y Sánchez-Rueda, 2017).

Además de destacar la importancia del marketing del territorio donde se necesita conocer a los clientes que se quiere atraer a nivel comercial y de prestación de servicios, como el turístico, requiriendo para su implantación el concurso de instituciones públicas como alcaldías, gobernaciones y entidades gubernamentales de orden nacional, además de los esfuerzos de los empresarios privados (Rojas del Basto et al., 2016).

Como antecedentes de investigaciones de este tipo en el territorio, se tienen las desarrolladas por Martha Cecilia Vinasco Guzmán: “Determinación y evaluación de productos de la biodiversidad con potencial comercial en un grupo organizado

de productores en la zona de influencia del Corredor Ecoarqueológico del sur del Huila”, 2011; y “Propuesta de una metodología para el desarrollo de un modelo de agroturismo sostenible en espacios protegidos. Aplicación al parque natural del corredor biológico Guacharos, en Puracé (Colombia)”, 2016; y el trabajo de Adelaida Cuellar Bahamón y María Carolina Calderón Becerra (2013): “Herramientas para el turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible para Colombia, especialmente para las ciudades de Pitalito y San Agustín”; donde identifican las potencialidades de la zona sur del Huila, en sectores productivos como el turismo rural, el ecoturismo y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad.

Marketing de ciudades y “place branding”

La identidad de las ciudades en la globalización socioeconómica

Las ciudades son los lugares donde confluyen esos múltiples flujos de intercambio y van conformando su identidad en relación con esas relaciones e intercambios. De esta manera, adquiere importancia el concepto de la identidad de las ciudades. Hay ciudades que tienen identidades claras en relación con ciertos atributos más o menos singulares que les confieren notoriedad; otras, sin embargo, especialmente las grandes ciudades, tienen identidades múltiples o híbridas (Plumed-Lasarte et al., 2017).

## METODOLOGÍA

Méndez-Álvarez (2001) señala que “el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”, es decir, que, con la aplicación del método deductivo en esta investigación, a partir de situaciones generales se llegan a explicar situaciones particulares. Para lograrlo se estudian las diferentes experiencias, teorías y autores sobre la prospectiva y su aplicación.

## Fases del proyecto

**TABLA 1.** Fases de la Investigación

Objetivo	Metodología	Resultados esperados
Determinar las competencias técnica, financiera y organizativa, e identificar las fortalezas y debilidades que deben integrarse armónicamente, para obtener la capacidad de bienes y servicios razonables en el Municipio de Pitalito.	Árbol de competencias	Competencias genéricas: técnica, financiera y organizativa del Municipio para determinar las fortalezas y debilidades
Analizar el posicionamiento en los mercados de los productos (bienes o servicios) del municipio de Pitalito.	Árbol de competencias	Integración de las competencias en la capacidad de producción bienes y servicios
Revisar y enunciar las variables, fenómenos o procesos verificables que marcan la evolución y el cambio a largo plazo en el municipio de Pitalito.	Árbol de competencias	Posicionamiento de los productos y servicios del municipio de Pitalito, oportunidades y amenazas
Analizar las variables, fenómenos o procesos que detienen o desaceleran las tendencias, y las de gestación que marcaran la evolución y el cambio en el largo plazo, para construir los hechos portadores del futuro en el municipio de Pitalito.	Matriz de cambio de Michel Godet	Cambios en el territorio: esperados, temidos y los anhelados
Describir el entorno del Municipio de Pitalito como territorio de Paz, a través del análisis PESTEL.	PESTEL	Diagnóstico externo del municipio identificando, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno del municipio, y poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.

Fuente. elaboración propia.

Para la recolección de la información que van a debatir los expertos, la metodología a utilizar es el árbol de competencias, para localizar cuáles son las fortalezas y las debilidades en cuanto al entorno, y los actores identificados con la herramienta, para establecer un listado de cambios importantes en el entorno, establecido con el análisis PESTEL que podría afectar el árbol, se ubica en la raíces cuáles son estos oficios, cualidades y competencias que encontramos en el territorio formando parte y se conectándose con el tronco que lo forma las organizaciones de la producción de estos bienes y servicios, que son de uso y beneficio público, terminando en las hojas con los productos o servicios identificados bajo la ruta de los sentidos.

Se toma además para la construcción de los factores de cambio:

**Matriz DOFA:** para diagnosticar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

**Matriz del cambio de Michael Godet:** análisis de los cambios esperados para el futuro del municipio.

**Tendencias:** revisión y análisis de las variables, fenómenos o procesos verificables que marcan la evolución y el cambio a largo plazo en el municipio de Pitalito.

**Ruptura:** análisis de las variables, fenómenos o procesos que detienen o desaceleran las tendencias.

**Hechos portadores del futuro:** análisis de las variables o fenómenos en gestación que marcarán la evolución y el cambio en el largo plazo y que pueden mostrar los futuros posibles para el municipio de Pitalito.

**TABLA 2.** *Matriz DOFA- Diagnóstico situacional*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con hospital de segundo nivel y centros de salud en las cuatro comunas del municipio de Pitalito, además, centros de salud en cada uno de los corregimientos.	Presencia de organizaciones, clínicas y establecimientos a nivel nacional que brindan apoyo en la salud.	Insuficiencia de recursos en cuanto a personal disponible y material de trabajo, servicio incompleto e insuficiente de medicamentos y farmacias.	Mal servicio de la salud, el cual no depende del municipio sino de las deudas acumuladas de las EPS, que desequilibran la financiación del hospital, lo cual empeora el servicio que se debe prestar a los pacientes y la falta de personal adecuado.
La población tiene acceso a educación académica, en todos los niveles de formación, básica primaria, media vocacional, secundaria, técnico, tecnológico y universitaria tanto en pregrados como posgrados	Existen colegios, institutos y universidades que brindan una educación a la comunidad en general, los puntos ViveLab para potenciar la capacidad tecnológica de las personas, además, contamos con instituciones a nivel nacional, que nos brindan las comodidades de estudiar tanto presencial como virtual, que han llegado hasta este municipio.	Algunas instituciones con instalaciones inadecuadas y hacinamiento en los diferentes colegios y/o escuelas	El Ministerio de Educación en Colombia no aporta los recursos necesarios para la calidad de esta, en cuanto a proyectos de infraestructura, transporte, restaurantes para escolares y docentes.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con el Centro Cultural Héctor Polanía Sánchez	La población en general puede desarrollar sus capacidades mediante las diferentes técnicas de aprendizaje como teatro y danza.	Pérdida de los valores e identidad cultural (idioma y costumbres).	Invasión de elementos culturales externos por los medios de comunicación y contacto con otras culturas.
El municipio cuenta con medios de transporte para los diferentes corregimientos, municipios departamentos y países ya que es la estrella vial del sur colombiano.	Propios y visitantes pueden desplazarse a cualquier otra ciudad, ya que Pitalito cuenta con los medios de transporte suficientes y adecuados, tanto aéreos como terrestres.	existe inseguridad vial (falta de señalización y vías en mal estado).	Poco apoyo del gobierno a las empresas locales, por lo cual diversas empresas pueden llegar al municipio a prestar sus servicios de transporte, opacando así las empresas actuales.
Existen diferentes medios de comunicación (carreteras, caminos, radio comunitaria, cable, internet, prensa, teléfonos fijos, celulares).	La comunidad en general está en constante comunicación con propios y extranjeros, mediante los diferentes medios de comunicación tanto terrestres como satelitales.	En diferentes sitios de municipio es imposible obtener comunicación por medio de redes.	Poco a poco los canales locales pueden desaparecer
Pitalito cuenta con clima favorable donde se da una gran variedad de productos agrícolas, siendo reconocido como el primer productor de café a nivel nacional e internacional.	Pitalito se da a conocer mediante los productos autóctonos de la región, exportándolos a diferentes países.	Alto costo de insumos, limitada asistencia técnica para producir y comercializar los productos agrícolas.	Cambio climático que provoca desastres naturales y afecta los cultivos (heladas).
Se cuenta con diversas habilidades artesanales (textiles, madera, trabajo de la arcilla, principalmente la chiva turística, como ícono que representa a nuestro municipio).	El mercado externo demanda líneas de productos artesanales innovadores, los cuales son reconocidos en cualquier lugar del mundo (chiva).	No se cuenta con mercados establecidos para la venta y exposición de productos artesanales.	Débil economía nacional, mucha competencia de producción de textiles y otras artesanías a nivel regional y nacional.

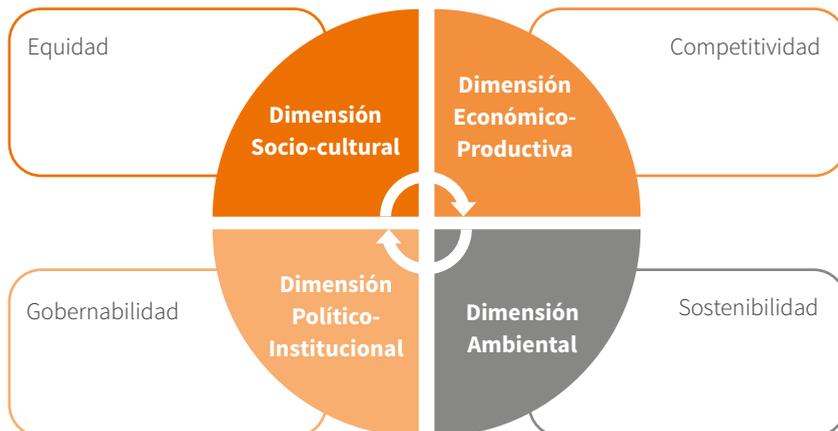
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con diversos sitios turísticos que son reconocidos a nivel nacional.	Posibles contactos con extranjeros.	El mal servicio y atención al cliente hacen que las personas no vuelvan y se pierda el encanto en los centros turísticos.	Los laboyanos no tienen la capacidad de aprovechar los recursos que brinda el municipio para hacerlo más atractivo, si no, que vienen los extranjeros y ven las oportunidades de proyección turística.
Cuenta con servicios domiciliarios (red de gas natural, agua y energía).	Pitalito se encuentra en un constante desarrollo frente a las demás ciudades, ya que cuenta con los diferentes servicios domiciliarios indispensables para la parte urbana como para la mayoría de la parte rural.	Falta de mantenimiento en los servicios prestados.	Empresas externas a la región que puedan ingresar a prestar sus servicios en el municipio.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para la validación de la información se hará un Análisis PESTEL: para describir el entorno del municipio de Pitalito como territorio de Paz.

En el enfoque territorial del Desarrollo Rural, la unidad básica de observación e intervención se estructura a partir de la articulación de las dimensiones socio-cultural, económico-productivas, ambientales y político-institucionales que constituyen las unidades de análisis y caracterización para lograr una visión integral del desarrollo rural-territorial, tal como se observa en el siguiente gráfico:

**FIGURA 1.** Enfoque territorial del desarrollo rural



Fuente: adaptación del artículo INCODER, abril de 2012.

El desarrollo rural con enfoque territorial es una propuesta que se centra en el territorio, que considera como fundamentales las interacciones entre los sistemas humanos, los sistemas productivos y los sistemas ambientales, que buscan garantizar la sostenibilidad del desarrollo, el carácter multidimensional de los sistemas productivos y su aprovechamiento competitivo, la inclusión del mayor número posible de grupos sociales vulnerables y la gobernabilidad democrática del territorio.

## RESULTADOS

*Diagnóstico o estado del arte.* Pitalito está ubicado al sur del departamento del Huila sobre el valle del río Magdalena y en el vértice que forman las cordilleras Central y Oriental a 1.318 metros sobre el nivel del mar y a unos 188 kilómetros de la capital del Huila. Es considerado la Estrella Vial del sur colombiano por su localización estratégica, que permite la comunicación con los departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo.

Debido a sus condiciones de altura sobre el nivel del mar y al paradisíaco clima, Pitalito tiene el honor de producir los cafés especiales de mayor reconocimiento en el mundo, premiados en varias ocasiones con el reconocimiento ‘Taza de la Excelencia’. Características físicas del municipio de Pitalito: los atractivos se relacionan con los sitios naturales y el patrimonio cultural con gran variedad de posibilidades turísticas, deportivas, recreativas y culturales.

Actividades deportivas y ecológicas: canotaje, rappel, espeleología, avistamiento de aves, etc. Otros sitios naturales que hacen parte del territorio son los ríos Guarapas, Guachicos y Magdalena; los humedales de Marengo, La Coneca y Pompeya; las serranías de Chillurco y Charguayaco; el Parque Natural Municipal, reservas naturales Pompeya, El Cedro y Peñas Blancas; Finca Marengo, Bella Vista y Primavera; cuencas abastecedoras de la quebrada el Cedro, Regueros y Guamal, cascadas del Silencio, del Duende y del 20; tarabita El Cable y miradores de Holanda y La Guandinosa.

## DIMENSIÓN ECONÓMICO-PRODUCTIVA

El sector rural es mayoritariamente de carácter agrícola, seguido del pecuario y la producción piscícola, donde la mayoría de las familias tienen varios tipos de actividades.

En los últimos años los productores de café especial y frutales de clima frío han presentado grandes avances en la conformación de grupos asociativos, que favorecen el sostenimiento de las cadenas productivas de comercialización y transformación.

Pitalito es el mayor productor y de mayor área de café en el país, en el 2015, con un área de 20.153 hectáreas y una producción estimada de 50.000 toneladas de café pergamino seco de trilla, representando el 16,8 % de la participación regional, además con el reconocimiento internacional del mejor café del mundo.

La asociatividad es un factor determinante en la estructura cafetera y de producción de cultivos en el municipio. En la actualidad existen 34 organizaciones pertenecientes a la rama caficultora, se suman a las 14 asociaciones de productores de cafeteros, 23 grupos de mujeres chapoleras, más las organizaciones de productores porcícolas y cuatro de frutales.

Cuenta con un aeropuerto con vuelos a Bogotá y Cali varios días a la semana, un terminal de transporte y pasa la vía Panamericana, que comunica el centro del país con los departamentos de Putumayo y Cauca y el vecino país del Ecuador.

## DIMENSIÓN POLÍTICA-INSTITUCIONAL

En el municipio de Pitalito, como centro de servicios del sur del Huila, convergen varias instituciones, que involucran al sistema institucional público y privado, a organizaciones no gubernamentales, organizaciones gremiales y grupos de interés, entre otros. Dentro de los cuales se destacan el SENA, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, Unidad de Víctimas, Laboratorios Digitales Vivelab y Punto Vive Digital, Aeronáutica Civil, Hospital Departamental de Pitalito, Universidades como la Surcolombiana, la UNAD y CORHUILA, la Corporación del Alto Magdalena –CAM Seccional Sur y Cámara de Comercio de Neiva –Seccional Pitalito, entre otras.

## LA DIMENSIÓN AMBIENTAL

De acuerdo con el plan de desarrollo del municipio de Pitalito, este territorio se encuentra dentro del área declarada por la UNESCO en el año 1979, como reserva de la biosfera, lo que implica una gran responsabilidad en materia de gestión ambiental, razón por la cual se han adelantado procesos importantes de conservación como la declaratoria del parque natural regional Corredor Biológico Guácharos Puracé, el Plan de ordenamiento del Río Guarapas, la declaratoria de los Parques Naturales Municipales de Cuenca del Río Guachicos y serranía de Peñas Blancas.

## DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

El análisis sobre población se realizó con base en los datos del DANE (2017), se tienen cerca de 130.000 habitantes, de los cuales el 59.3 % es urbano y el 40.7 % es rural. Según las estadísticas del DANE, se estima que para el departamento del Huila la po-

blación indígena es del 1 % proporción que se mantiene en Pitalito con el 0,8 % y la afrocolombiana de un 5 % del total, sin embargo, en el municipio dicha proporción es menor con solo el 2.7 %. En el municipio de Pitalito actualmente se encuentran tres resguardos indígenas, Rumiyaco, Intillactya y El Rosal.

## FACTORES DE CAMBIO

Para identificar los factores de cambio, que, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, afectan positiva y negativamente el desarrollo y organización de un territorio de paz, se utilizaron preguntas orientadoras con el fin de definir los factores con los expertos seleccionados.

Para recolectar la información se invitaron al desarrollo de un taller, a 20 representantes de las cuatro dimensiones, donde se determinaron cuáles son los criterios que definen el territorio, sus características y los factores de cambio, y la identificación de variables.

En cuanto a la identificación de los criterios que definen el territorio, los participantes definieron los siguientes: vecindad geográfica, relativa homogeneidad agroecológica, proceso histórico y social común, articulaciones económicas y funcionales comunes, y propuestas de regionalización.

Las características que definen el territorio se identificaron por dimensiones y características: biofísico: diversidad climática; ambiental: oferta de recursos ambientales (biodiversidad); económico-productivo: diversidad de sistemas productivo; social: diversidad social y étnica; político-institucional: confianza pública, conflictos, etc.; y Urbano-funcional: relaciones urbano-rurales

Las tendencias identificadas se muestran en la Tabla 3.

**TABLA 3.** *Tendencia de cambio más importante*

Dimensión	Tendencia de cambio
Económico	Especialización de la economía del café
Social	Disminución de las inequidades sociales
Institucional	Centro Integrado de Servicios, CIS
Ambiental	Desafíos del cambio climático
Ambiental	Conflicto socioambiental por la ampliación de la frontera agrícola

Fuente: elaboración propia.

Se realizó la identificación y análisis estructurales de los ejes estratégicos del territorio del municipio de Pitalito, Huila.

A partir del reconocimiento del territorio, se definieron los factores de cambio, para realizar el análisis estructural y definir los ejes estratégicos que enmarcan el territorio del municipio de Pitalito, donde convergen una serie de variables o factores que afectan o influyen de alguna manera en la dinámica de cada uno de los ejes.

A continuación, se presentan dichos factores de cambio, con un proceso de selección de variables claves, fruto del trabajo del Taller 1, que se hizo preliminarmente con los expertos seleccionados, para identificar las variables o factores de cambio.

**TABLA 4.** *Lista de factores de cambio o variables identificadas*

Dimensiones	Título largo	Título corto
<b>Dimensión económica</b>	Cafés especiales	CafEsp
	Frutales de clima frío	FrutClim
	Ganadería; piscicultura	GanPisc
	Turismo	Tur
	Servicios comerciales y financieros	SSComyFin
<b>Dimensión social</b>	Festivales y ferias	FestFies
	Población desplazada	PoblDespl
	Infraestructura salud	InfraSal
	Nuevo territorio de paz	NTerrPaz
<b>Dimensión ambiental</b>	Ruta del cambio climático	RutaCamCli
	Conflictos ambientales	ConfAmb
<b>Dimensión institucional</b>	Prestador de servicios integrados de orden nacional, departamental	PreSS
	Organización de orden nacional	OrdNac
	Organización de orden departamental	OrdDpal
	Gremios	Grem
	No gubernamentales	NoGuber

Fuente: elaboración propia.

## PROPUESTA

### Árbol de competencias del municipio de Pitalito

Con el fin de determinar las competencias técnica, financiera y organizativa, e identificar las fortalezas y debilidades que deben integrarse armónicamente, para obtener la capacidad de bienes y servicios razonables en el municipio de Pitalito, se utilizó como herramienta el árbol de competencia de Marc Giget, el cual es un producto de la anterior investigación de *Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Pitalito Huila*, elaborada en el 2018.

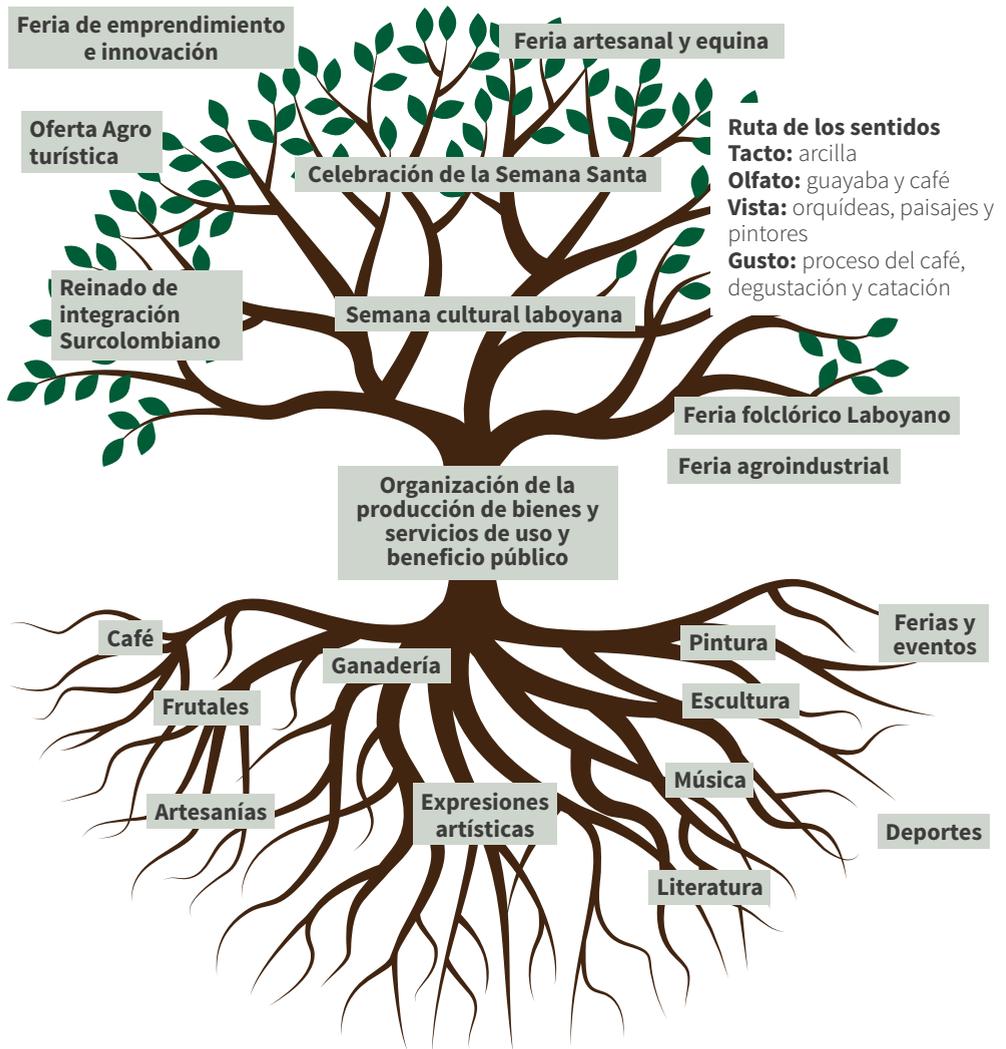
Con la construcción del árbol de competencias, se pretende representar el municipio de Pitalito en su integridad desde las competencias genéricas, el cual es el Saber hacer y competencias; en donde las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados) (Mojica, 2010).

---

El objetivo de los árboles es establecer una radiografía del Municipio, a fin de tener en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas, es así como Giget propone analizar tres niveles de ideas que guardan relación con un árbol. En primer lugar, las líneas y productos, en segundo lugar, su capacidad de producción y en tercer lugar las “competencias” que son la organización, la tecnología y las finanzas.

La elaboración completa de un árbol de competencias, implica una construcción colectiva desde las dimensiones ambientales, productivas, sociales, culturales y tecnológica, para que se dimensione el territorio desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados y de su entorno competencial; involucra también recordar el pasado, el presente y diseñar el futuro para elaborar el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo, antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.

**FIGURA 2.** Árbol de competencias del municipio de Pitalito



Fuente. elaboración propia.

**Raíces:** saber hacer y competencias.

**Tronco:** organización de la producción de bienes y servicios de uso y beneficio público.

**Ramas:** líneas de bienes y servicios para el posicionamiento del municipio de Pitalito.

**TABLA 5.** Construcción del árbol del pasado (20 años) y el del presente del municipio de Pitalito

Dimensiones	Pasado	Presente
<b>Política</b>	Mediante el acuerdo municipal 015 de 2001 se descentralizó administrativamente el municipio, con la creación de cuatro (4) comunas y ocho (8) corregimientos, conformándose en su totalidad doce (12) Juntas Administradoras Locales (JAL). La Educación obtiene la descentralización y se certifica como Ente Territorial Certificado	El municipio no estructura claramente su Plan de Ordenamiento Territorial, por el mismo crecimiento poblacional, por ser receptor del desplazamiento económico y por causa de la violencia.
<b>Económica</b>	Con apoyos internacionales, el municipio cambió su caficultura, hubo un gran avance en la erradicación de cultivos ilícitos, se empiezan a especializar los productores de café y empieza la gran extensión de cultivos de frutales de clima frío como la granadilla, tomate de árbol y mora. El gobierno local empieza la consolidación de grupos asociativos como forma económica para lograr el bien común de los cultivadores del grano.	Pitalito es el mayor productor de café, desde el año 2010, como se muestra en la tabla, la producción fue de 13,470.89 toneladas, representando el 12,91 % de la participación regional; además, con el reconocimiento internacional del mejor café del mundo; sin embargo, factores como la ola invernal, la roya y el envejecimiento de cafetales han influido en la disminución de la producción.

Dimensiones	Pasado	Presente
<b>Económica</b>	<p>Pitalito se proyecta como capital de la surcolombianidad, consolidados como centro prestador de servicios hoteleros, financieros y comerciales.</p>	<p>Es el centro de servicios para el sur del Huila, la bota caucana y el norte del Putumayo, con una gran oferta de servicios financieros, bancarios, superficies comerciales, centros comerciales, hoteles y restaurantes.</p>
	<p>El turismo sostenible es una de las líneas estratégicas del centro cuyo objetivo es promover y consolidar el turismo sostenible alternativo de base comunitaria, como eje de desarrollo del sector turismo y de las cadenas productivas relacionadas en el sur del Huila, para ampliar la oferta turística local y regional, fortaleciendo cuatro modalidades: turismo eco arqueológico, turismo de naturaleza, turismo rural y turismo de aventura.</p>	<p>Pitalito amplía su oferta turística local y regional fortalecimiento cuatro modalidades: turismo eco arqueológico, turismo de naturaleza, turismo rural y turismo de aventura.</p>
<b>Social</b>	<p>Por su ubicación geográfica, Pitalito es receptor de población desplazada por la violencia, lo que hace que su crecimiento poblacional sea geométrico; las autoridades, para contrarrestar, proyectan el municipio para prestar los servicios necesarios y no ocasionar una crisis social.</p>	<p>El municipio sigue como receptor de población desplazada por la violencia.</p>
	<p>Se presentan servicios de salud y educación contemplados en la Constitución política.</p>	<p>Se amplían las coberturas en salud y educación en todos los niveles educativos, con la educación certificada y de calidad; y la salud presta servicios de tercer nivel.</p>

Dimensiones	Pasado	Presente
<b>Social</b>	Los movimientos culturales son incipientes y hacen los festivales de música como la andina y música tradicional.	Se consolida el municipio con festivales de música, artes plásticas, pintura y con el Centro Cultural, que es un movimiento constante de artistas.
	Nace el Museo Vial del municipio con 50 pinturas en la vía de Timaná – Pitalito y Pitalito – San Agustín	Se renueva el Museo Vial, invitando a artistas jóvenes a participar de él.
<b>Tecnológica</b>	El municipio se abre muy lentamente a los avances tecnológicos.	Con el apoyo del SENA, nacen nuevos desafíos tecnológicos, así como los programas de tecnologías de la información, que promueven el uso de las TIC, en todos los niveles.
<b>Ecológica</b>	La caficultura no controlada ni certificada, crea un problema de Pitalito que es la exagerada utilización de pesticidas y fertilizantes de cultivos, que contaminan las aguas que van a desembocar al río Magdalena. La calidad del agua es cada día peor y el crecimiento poblacional tendrá una presión mayor del recurso, al menos que se proponga una transformación de comportamientos que logren su sostenibilidad.	El municipio cuenta con una ruta de cambio hacia un desarrollo compatible con el clima, cuya visión de cambio ambiental para el 2030 es contar con un territorio de personas consientes y comprometidas con la innovación hacia el desarrollo compatible con el clima.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados serán integrados al macro del proyecto “Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Pitalito Huila”, para garantizar el alcance del objetivo general del mismo y proponer el diseño de un eslogan que identifique al municipio de Pitalito como marca región.

## CONCLUSIONES

El estudio de los factores de cambio para el municipio de Pitalito se encaminó al diseño de acciones, teniendo en cuenta las dimensiones económicas, productivas, ambientales, socio culturales e institucionales, haciendo uso de la metodología de la prospectiva con el análisis estructural, donde con la ayuda de expertos de la región se identificaron los factores de cambio y factores de éxito, logrando convertir las ventajas comparativas de la región en fortalezas para el desarrollo económico y social del municipio.

La elaboración completa del árbol de competencias del municipio de Pitalito requirió una construcción colectiva desde las dimensiones ambientales, productivas, sociales, culturales y tecnológicas, a fin de dimensionar el territorio desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados y de su entorno competencial, involucrando el pasado, el presente y las tendencias futuras, para proyección del municipio como territorio de paz.

Las fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas, permitieron una mirada retrospectiva, que señala hacia dónde se quiere ir, aprovechando las potencialidades de la tierra, con la producción de cafés especiales, centro de servicios para el sur del Huila y epicentro comercial.



Se logró realizar el análisis del posicionamiento en los mercados de los productos (bienes o servicios) del municipio de Pitalito, con la integración de las competencias en las capacidades de producción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Alcaldía de Pitalito. (2016). Plan de Comunicación Alcaldía de Pitalito 2016-2019. <http://www.alcaldiapitalito.gov.co/calidad/estrategicos/PlanComunicaciones2016-2019.pdf>

Alcaldía de Pitalito. (2016). Plan de desarrollo municipio de Pitalito 2016 - 2019. [http://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo\\_022-2016.pdf](http://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo_022-2016.pdf)

Alcaldía de Pitalito. (2018). Pitalito Bicentenario. [https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKewj7o6ClolXiAhWKY98KH-cU0A20Qjhx6BAGBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.pdfkitapciniz.com%2Ftag%2Fpitalitobicentenario&psig=AOvVaw3MptLoVl1Z\\_tNeAUdDzF8l&ust=1557175263742973](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKewj7o6ClolXiAhWKY98KH-cU0A20Qjhx6BAGBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.pdfkitapciniz.com%2Ftag%2Fpitalitobicentenario&psig=AOvVaw3MptLoVl1Z_tNeAUdDzF8l&ust=1557175263742973)

Alcaldía de Pitalito. (2018). *Plan de desarrollo de Pitalito*. [https://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo\\_022-2016.pdf](https://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo_022-2016.pdf)

Benko, G. (2000, diciembre). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE*, 26(79), <http://www.redalyc.org/pdf/196/19607904.pdf>

Cuellar-Bahamón, A. y Calderón-Becerra, M. C. (2013). Herramientas para el turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible para Colombia, especialmente para las ciudades de Pitalito y San Agustín. *Estrategia Organizacional*, 2, 173-187. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/1491>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE. (2017). Boletín. <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/huila/pitalito.pdf>

Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2013). *Ciencia, Tecnología e Innovación*. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/ciencia-tecnologia-e-innovacion/Paginas/ciencia,-tecnologia-e-innovacion.aspx>

Festival cultural por la paz en Pitalito, Huila. (15 de julio de 2016). *Pitalito Noticias*. <http://www.pitalitonoticias.com/2016/07/festival-cultural-por-la-paz-en.html>

Giget, M. (2016). *Árbol de Competencias*. <https://es.scribd.com/document/219073493/ARBOL-DE-COMPETENCIAS>

Gómez-Camargo, A. C. (2015). *Elementos del marketing territorial que intervienen en las marcas regionales y los productos con denominación de origen* (Tesis de grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1484/1/TGT-232.pdf>

Hernández-Rojas, E. (2005). City Marketing, una potente herramienta de promoción. *Café de las Ciudades*. [http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia\\_34.htm](http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm)

Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER. (2012, abril). El desarrollo rural con enfoque territorial. INCODER.

Martin Silva, P. (Director). (2015). *Ruta de los Sentidos* [Película].

Mazurek, H. (2010). Espacio y territorio: instrumentos metodológicos de investigación social. En J. Rodríguez (Comp.) *Desarrollo regional y planificación del territorio Cuadernos de clase No 02-02* [Seminario de Gobernabilidad y Desarrollo Territorial - Colección Desarrollo, Región y Paz] (pp. 470-494). [http://antecedentes.goredelosrios.cl/wp-content/uploads/2016/01/Cuadernos-de-Clase-N%C3%82%C2%B0-02-02-Desarrollo-Regional-y-Planificaci%C3%83%C2%B3n-del-Territorio\\_Universidad-Aut%C3%83%C2%B3noma-de-Manizales.pdf](http://antecedentes.goredelosrios.cl/wp-content/uploads/2016/01/Cuadernos-de-Clase-N%C3%82%C2%B0-02-02-Desarrollo-Regional-y-Planificaci%C3%83%C2%B3n-del-Territorio_Universidad-Aut%C3%83%C2%B3noma-de-Manizales.pdf)

Méndez-Álvarez, C. E. (2001). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables Administrativas*. Mc.Graw-Hill.

Mojica, F. J. (2010). Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial. Universidad Externado de Colombia. <https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/introduccion-a-la-prospectiva-estrategica-mojica-2010>

Morad, G. E. (2018). Los colores y sabores de Pitalito. *RTVC*. <https://www.radionacional.co/noticia/marcha-pitalito/los-colores-sabores-de-pitalito>

Mora-Hernández, D. A. y Sánchez-Rueda, N. (2017). Arraigos culturales y marketing relacional en las tiendas de barrio de la ciudad de Tunja. *In Vestigium Ire* 10(2), 81-96. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1274>

Plumed-Lasarte, M., Casalo-Ariño, L. V. y Elboj-Saso, C. (2017). Análisis de las variables influyentes en la aceptación de una estrategia de branding territorial por parte de la población local. El caso de Zaragoza (España). *Gestión y política pública*, 26(2), 381-415. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792017000200381](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200381)

Ramírez-Castrillón, C. A., Gómez-Segura, C. F., Orjuela-Yacue, C. F., Cerquera-Losada, O. H. y Garzón-Muñoz, J. D. (2015). *Perfil Productivo Municipio de Pitalito*. <https://ormethuiladotorg.files.wordpress.com/2015/12/perfil-productivo-municipio-de-pitalito.pdf>

Rojas del Basto, E. B., Gallardo-Sánchez, C. F. y Pineda-Muñoz, J. A. (2016). Marketing en las empresas prestadoras de servicios turísticos de Boyacá. *In Vestigum Ire*, 10(1), 12-31. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1178/1144>

Senado de la República. (2017). Proyectos de ley Orgánica. *Gaceta del Congreso* No. 425 del 2 de junio de 2017. [http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/Ponencias/2017/gaceta\\_425.pdf](http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/Ponencias/2017/gaceta_425.pdf)

Vinasco Guzmán, M. C. (2011). Determinación y evaluación de productos de la biodiversidad con potencial comercial en un grupo organizado de productores en la zona de influencia del Corredor Ecoarqueológico del sur del Huila. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental, RIAA*, 2(2), 65-75. <http://hemeroteca.unad.edu.co/entrenamiento/index.php/riaa/article/view/918>

Vinasco-Guzmán, M. C. (2016). *Propuesta de una metodología para el desarrollo de un modelo de agroturismo sostenible en espacios protegidos. Aplicación al parque natural del corredor biológico Guacharos, en Puracé (Colombia)* (Tesis de doctorado). Universidad Católica de Ávila. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=180203>



## **UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)**

Sede Nacional José Celestino Mutis  
Calle 14 Sur 14-23  
PBX: 344 37 00 - 344 41 20  
Bogotá, D.C., Colombia

[www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)



978-958-651-786-7