

# Revista **Estrategia Organizacional**

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN.



**UNAD**  
Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

Revista

# Estrategia Organizacional

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



Bogotá - Colombia

**Revista Estrategia Organizacional**

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN.

**Forma de adquisición:**

Compra, canje o suscripción

**Periodicidad:**

Semestral

**Correspondencia, suscripción o solicitudes de canje:**

Calle 14 sur, # 14 – 23, Bogotá, D.C., Colombia.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD

Teléfono: (+571)3443700

Correo electrónico: revista.ecacen@unad.edu.co

Dirección electrónica: <https://academia.unad.edu.co/revista-estrategia-organizacional>

ISSN: 2339-3866

**DIRECTIVAS UNAD****RECTOR**

Jaime Alberto Leal Afanador

**VICERRECTORA ACADÉMICA  
Y DE INVESTIGACIÓN**

Constanza Abadía García

**VICERRECTOR DE MEDIOS  
Y MEDIACIONES PEDAGÓGICAS**

Leonardo Yunda Perlaza

**VICERRECTOR DE DESARROLLO REGIONAL  
Y PROYECCIÓN COMUNITARIA**

Leonardo Evemeleth Sánchez Torres

**VICERRECTOR DE SERVICIOS A  
ASPIRANTES, ESTUDIANTES Y EGRESADOS**

Edgar Guillermo Rodríguez Díaz

**VICERRECTOR DE RELACIONES  
INTERNACIONALES**

Luigi Humberto López Guzmán

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS,  
CONTABLES Y DE NEGOCIOS**

Sandra Rocío Mondragón Arévalo

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**

Clara Esperanza Pedraza Goyeneche

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS AGRÍCOLAS,  
PECUARIAS Y DEL MEDIO AMBIENTE**

Julialba Ángel Osorio

**DECANO ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS,  
TECNOLOGÍA E INGENIERÍA**

Claudio Camilo González Clavijo

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES,  
ARTES Y HUMANIDADES**

Sandra Milena Morales Mantilla

**DECANA ESCUELA DE CIENCIAS  
DE LA SALUD**

Myriam Leonor Torres

#### **EDITOR**

Julián Andrés Pacheco, Mg.,  
*Instituto Caro y Cuervo, Colombia*

#### **COMITÉ EDITORIAL**

Jakub Tomasik, Ph.D.,  
*University of Cambridge, Inglaterra*

César Niño González, Dr.,  
*Universidad Alfonso X El Sabio, España*

María Alejandra Tejada Gómez, Ph.D.,  
*Student Governance of Knowledge and Innovation Twente University, Holanda*

Marilú Avendaño Avendaño, Mg.,  
*Tecnológico de Monterrey – UNIMINUTO, México-Colombia*

Philippe White, Mg.,  
*University of Sheffield, Inglaterra*

Marleny Torres Zamudio, MBA,  
*UNAD Florida, USA*

Mario Samper Kutschbach, Dr.,  
*Universidad de Costa Rica, República de Costa Rica*

Sandra Rocío Mondragón Arévalo, Mg.  
*Universidad Complutense de Madrid, España*

#### **COMITÉ CIENTÍFICO**

Fernando Checa García, Dr.,  
*Universidad Pontificia de Salamanca, España*

Olga Lilihet Matallana Kuan, MBA,  
*UNAD Florida, USA*

Héctor Casanueva, Mg.,  
*Universidad Politécnica de Madrid, España*

Andrea del Pilar Barrera Ortegón, Mg.,  
*Tecnológico de Monterrey, España*

#### **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Shopdesign S.A.S.

#### **DISEÑO, DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:**

María Paula Berón Ramírez,  
diseñador Shopdesign S.A.S



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

**EDITORIAL** 5

JULIÁN ANDRÉS PACHECO MARTÍNEZ

## INVESTIGACIÓN

---

**ECOSISTEMA DE LA COMPETITIVIDAD CAQUETEÑA** 11

ECOSYSTEM OF CAQUETEÑA COMPETITIVENESS

JORGE ENRIQUE CORREDOR

DORA CECILIA GIRALDO AGUIRRE

CESAR MAURICIO HENRÍQUEZ

SORAYA LISETHE HURTADO HURTADO

**NUEVOS ESCENARIOS PARA EL LIDERAZGO LABORAL Y CONEXIONES  
RELACIONALES PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO HACIA  
UN COMPETITIVO FUTURO ORGANIZACIONAL** 33

NEW SCENARIOS FOR LABOR LEADERSHIP, AND RELATIONAL CONNECTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT OF WORK TEAMS TOWARDS A COMPETITIVE  
ORGANIZATIONAL FUTURE

CONSTANZA ABADÍA GARCÍA

**PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE  
CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES MOVITEC LTDA. AÑO 2023** 51

PROSPECTIVE AND STRATEGIC PLAN FOR THE CONSTRUCTION COMPANY  
OF CIVIL WORKS MOVITEC LTDA. YEAR 2023

CARLOS EDUARDO NIÑO CASTELLANOS

BENJAMÍN ANDRÉS MANJARRÉS ZÁRATE

<b>ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LECHE EN COLOMBIA*</b>	<b>67</b>
<b>ASOCIATIVITY AS A STRATEGY FOR GROWTH FOR MILK PRODUCING COMPANIES IN COLOMBIA</b>	
JUAN ALEJANDRO BARRETO	
OFELIA PALENCIA FAJARDO	
<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD: EL CASO COLOMBIANO</b>	<b>87</b>
<b>ANALYSIS OF COMPETITIVENESS FACTORS: THE COLOMBIAN CASE</b>	
CLAUDIA ROCÍO NIÑO-RODRÍGUEZ	
CARLOS OSWALDO ALONSO CONTRERAS	
CARLOS ALBERTO FIGUEREDO	
CLARA SOFÍA CAVIEDES-VILLEGAS	
LEIDY VIVIANA VALBUENA-TORRES	
<b>EQUIDAD SOCIAL: UN RETO POR RECORRER PARA LA SOCIEDAD COLOMBIANA</b>	<b>109</b>
<b>SOCIAL EQUITY: A CHALLENGE FOR THE COLOMBIAN SOCIETY</b>	
ISABEL LAGUNES	
ISMAEL HERNÁNDEZ	
<b>ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CENTRAL DE CAFÉ CEREZA EN EL MUNICIPIO DE LA PALMA, CUNDINAMARCA, COMO OPCIÓN DE PAZ</b>	<b>123</b>
<b>PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE COMMUNITY ORGANIZATION IN THE CONSTRUCTION OF A COFFEE PLANT IN THE MUNICIPALITY OF LA PALMA, CUNDINAMARCA, AS A PEACE OPTION</b>	
NÉSTOR JAVIER ROBAYO ROJAS	
NUBIA ESPERANZA SUÁREZ SUÁREZ	
CÉSAR ANDRÉS PINILLA HERRERA	
<b>NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS</b>	<b>139</b>
<b>AUTHOR GUIDELINES</b>	<b>143</b>
<b>NORMAS PARA A PUBLICAÇÃO DE ARTIGOS</b>	<b>147</b>

# EDITORIAL









# ECOSISTEMA DE LA COMPETITIVIDAD CAQUETEÑA\*

## ECOSYSTEM OF CAQUETEÑA COMPETITIVENESS

Jorge Enrique Corredor\*\*

Dora Cecilia Giraldo Aguirre\*\*\*

Cesar Mauricio Henríquez\*\*\*\*

Soraya Lisethe Hurtado Hurtado\*\*\*\*\*

**Recibido:** 15 de noviembre de 2017

**Evaluado:** 01 de diciembre de 2017

**Aprobado:** 22 de enero de 2017

### RESUMEN

Colombia ha tenido que padecer por más de cincuenta años las consecuencias nefastas de la violencia y el conflicto armado. Esto ha traído desplazamiento de la población, tierras baldías en manos de los grupos disidentes, población rural en zona de conflicto, la cual emigró hacia las ciudades capitales en búsqueda de oportunidades, y apoyo del gobierno como reparador del daño ocasionado a esta población víctima, sin dejar de lado el gran impacto negativo sobre el nivel de competitividad de las economías de los departamentos receptores de dicha población afectada. En el presente artículo se realiza un análisis sobre el impacto que tiene para la economía regional y su nivel de competitividad, el fenómeno de la violencia y el conflicto armado padecido en el país, la llegada de población desplazada del campo a la ciudad y todo los atropellos que ello implica para sus comunidades.

---

\* Artículo de investigación generado al interior de un curso de formación de la Maestría en Administración de las Organizaciones.

\*\* Administrador de Empresas, Especialista en Mercadeo. Correo electrónico: jecorredor84@yahoo.es

\*\*\* Administradora de Empresas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, MBA. correo electrónico: doragi80@gmail.com Número ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1624-5294>

\*\*\*\* Administrador de Empresas con Énfasis en Emprendimiento. Correo electrónico: mauromauro7@hotmail.com

\*\*\*\*\* Economista. Correo electrónico: lizet.hurtado1@gmail.com

Mediante un cuadro comparativo se intenta mostrar cómo el conflicto armado sufrido por la región del Caquetá se ha convertido en una barrera para que su economía sea competitiva, en comparación con economías que no han sido tocadas directamente por la violencia y el conflicto armado y que logran ser competitivas.

**Palabras clave:** violencia, conflicto armado, desplazamiento, gobierno, competitividad

## **ABSTRACT**

Colombia has had to suffer for more than 50 years the nefarious consequences of violence and armed conflict. This has brought the displacement of the population, the uncultivated lands at the hands of the dissident groups, the rural population in the zone of conflict, which migrated to the cities, the capitals in search of opportunities, and the support of the government, as repairman of the damage, to the victim, to sin. leaving aside the great negative impact on the level of competitiveness of the economies of the recipients of said affected population. In the present article an analysis is made on the impact that the phenomenon of violence and the armed conflict suffered by the country has on the regional economy and its level of competitiveness, the arrival of the displaced population from the countryside to the attention and all the abuses that this implies for their communities.

By means of a comparative table it is tried to show the armed conflict suffered by the region of Caquetá, it has become a barrier for its economy, the maritime competition and the evidence that has not been touched directly by the violence and the armed conflict if they have been able to be competitive

**Keywords:** violence, armed conflict, displacement, government, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, en la humanidad han surgido grandes cambios en la economía, además la globalización trae consigo la búsqueda de la competitividad. El concepto de competitividad ha estado en el debate con varios centros de pensamiento a nivel internacional. En el presente artículo se presenta un análisis sobre cómo el conflicto armado y la guerra traen desplazamiento de la población, tierras baldías en manos de los grupos disidentes, entre otras consecuencias. Cómo esta población afectada por el conflicto armado emigra hacia las ciudades capitales en búsqueda de oportunidades, y en búsqueda de apoyo del gobierno, en donde se pretende que el Estado repare el daño ocasionado a esta población víctima del conflicto. Se plantea el análisis del impacto que tiene para la economía regional y su nivel de competitividad, la llegada de población desplazada del campo a la ciudad, y todos los atropellos que ello implica para sus comunidades. Las regiones se concentran en el cierre de brechas y en elevar sus niveles de competitividad, como condición para mejorar los estándares de calidad de vida de la población en los territorios

En las tres primeras variables sobre condiciones básicas Bogotá ocupa el primer lugar, éstas son: 1) instituciones, se refiere a asuntos como transparencia y gestión fiscal; 2) infraestructura, relacionada con cobertura de servicios públicos;

y 3) tamaño del mercado, que mide el mercado interno y el externo.

En educación, el departamento estrella es —al igual que el año 2017— Boyacá, que obtuvo en ese punto una calificación de 7,62. Le siguen Santander, Casanare y Bogotá. La razón por la cual los boyacenses se encuentran en el primer lugar tiene relación con la inversión en calidad de la educación básica y media y el desempeño de los estudiantes en las pruebas Saber (Icfes).

En salud, Bogotá vuelve a liderar, pero el Huila se destaca por haber avanzado doce posiciones. El informe explica que la Cámara de Comercio de Neiva y la Gobernación del departamento constituyeron “un comité de seguimiento a los indicadores de competitividad que compone el IDC con los actores estratégicos del tema, con quienes se tomaron acciones inmediatas”.

Caquetá ocupa el primer lugar en el pilar de sostenibilidad ambiental, y subió cinco lugares con respecto a la medición del año pasado. Pero también está dentro de las regiones más afectadas por el conflicto armado pues a pesar de ser una región con riqueza de recursos naturales —flora y fauna— y recursos hídricos, es una región que por muchos años ha sido azotada por la violencia y el conflicto armado, lo cual es un factor que ha jugado en contra a la

hora de hacer crecer la economía y convertirla una de las más competitivas.

Con aportes basados en estas cifras se busca que no solo las regiones sean altamente competitivas sino que Colombia, al 2032, sea el tercer país más competitivo de América Latina.

## MARCO TEÓRICO

El impacto que tiene el conflicto armado y el desplazamiento forzoso masivo sobre la economía regional en Colombia y sus niveles de competitividad, se evidencia cuando:

En las ciudades colombianas la brecha sigue creciendo y el vacío insalvable entre los que tienen y los que no, es cada vez más vertiginoso. Las diferencias se agudizan, pero el contacto permanece porque habitamos un mismo territorio. La población desplazada llega a espacios ya ocupados, ya intervenidos y transformados, donde el viscoso humo contaminante de la lucha por la sobrevivencia los recibe para ocultarlos, para esconderlos, pero también para exponerlos al sacrificio de ser pobres en lugares donde la eliminación de la pobreza se sigue dando por la vía de su eliminación física. (Vargas y Torres, 2009, p. 4).

¿Cómo hablar de regiones con economía competitivas cuando cerca del 90 % de su población está conformada por desplazados víctimas

del conflicto armado interno? Según Lombana (2009), en su publicación *Marco analítico de la competitividad: fundamentos para el estudio de la competitividad regional*, al analizar el tema de la competitividad, hace alusión al aporte de Michael Porter, quien en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia: "La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera" (p. 4). Al hablar de condiciones necesarias pero no suficiente, aterrizados en el caso colombiano, se puede pensar que la competitividad del país se ha visto afectado en cierto grado por temas como la violencia, el conflicto armado interno y todo lo que ello desencadena, como el desplazamiento forzoso masivo del campo a la ciudad.

El medio rural puede ser a su vez espacio de vida, esperanza y apropiación social, pero también de apropiación privada y excluyente, disputa y altos niveles de violencia. Aspectos como las políticas públicas agrarias y los modelos de desarrollo rural en las últimas décadas, influyen en la forma como las comunidades han vivido la transformación de las sociedades rurales (Defensoría del Pueblo, 2014, p. 44).

La producción campesina es un sistema de producción socioeconómico y cultural que se fundamenta en el trabajo familiar. En un contexto como el colombiano, la familia campesina no tiene mayor probabilidad de acumulación-reproducción y las relaciones entre la mayoría de la población campesina y los grupos que controlan la mayor parte del empleo rural resulta asimétrica y desigual. No obstante, los sectores rurales se integran cada vez más a los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales; lo hacen en complejos intercambios de producción que pueden ser legales, ilegales o informales (Defensoría del Pueblo, 2014, p.44). Según la Defensoría del Pueblo

El nivel político y social las mayorías rurales en Colombia tienden a depender de élites regionales y nacionales. Estas dependencias han contribuido a la permanencia en el tiempo de conflictos agrarios, la baja incidencia de organizaciones campesinas, y el aumento de acciones de resistencia (2014, citado en Shanin, 1979, p. 44).

En Colombia la tierra se concentra en pocos propietarios, el conflicto armado ha generado despojos, ventas forzadas y el desplazamiento. "En Colombia existe un modelo de desarrollo rural que se caracteriza por ser inequitativo y excluyente con programas que terminan favoreciendo a los grandes productores en detrimento de la pequeña

economía familiar campesina y de las comunidades rurales" (FIAN Colombia, 2013, p. 107).

La intensificación del conflicto armado a partir de la década de los años noventa ha provocado el desplazamiento forzoso de más de 2.4 millones de personas. El fenómeno del desplazamiento se extendió a lo largo del territorio nacional. El año 2008 marcó en Colombia un fenómeno de desplazamiento masivo, el 97 % fueron municipios expulsores de población y un porcentaje similar fueron receptores de población desplazada, lo que desató una emergencia humanitaria que generó el desplazamiento forzoso (Ibáñez y Velásquez, 2008, p. 18).

Para el año 2008 la población desplazada fue de un 5.4 % de la población nacional y un 21.8 % de la población rural. Más aun, los indicadores de presión, que calculan la llegada de población desplazada a un municipio frente a su población nativa, denotaron las dificultades que enfrentaron las ciudades medianas para absorber los grandes flujos migratorios. Entre las ciudades más afectadas estuvieron Mocoa, Quibdó, Sincelejo y Florencia. Por ejemplo, Mocoa ha recibido un 33.3 % de su población nativa en un espacio de cinco años, Quibdó un 26.4 %, Sincelejo un 24.6 % y Florencia un 20.3 % (Ibáñez, y Velásquez, 2008, p. 18)

Todos estos municipios, con dificultades para atender a su población nativa han recibido



una persona por cada cinco personas nativas en los últimos años, lo cual es, a todas luces, una emergencia humanitaria que no se puede atender con los recursos usuales de un municipio. Problemática que se convierte en una piedra en el zapato para las economías regionales receptoras, ya que genera cierto nivel de estancamiento económico y una barrera para alcanzar ser economías competitiva (Ibáñez, y Velásquez, 2008, p. 18).

El Estado colombiano ha respondido a esta emergencia humanitaria con la promulgación de un cuerpo de leyes, decretos y disposiciones legales que contemplan la atención desplazada prevención hasta la estabilización socioeconómica, con un énfasis marcado en la ayuda humanitaria de emergencia. Si bien el diseño de la legislación es adecuado, su implementación fue lenta y desigual en las diferentes entidades estatales y municipios (Ibáñez, y Velásquez, 2008, p. 19).

En Colombia, con el caso del conflicto armado interno, se han acentuado las grandes brechas de justicia e inequidad social, y la desatención por muchos años a los clamores de las víctimas de los actores armados. En los últimos años el gobierno nacional ha planteado medidas enérgicas para dar asistencia a los desplazados internos víctimas del conflicto armado y la protección de sus derechos.

La Ley 1448 de 2011 de Víctimas y Restitución de Tierras, así como sus normas reglamentarias, pretende reducir la injusticia y la desigualdad social a través de la reparación económica y moral de las víctimas. De esta forma, se reconoce que las víctimas, en su gran mayoría, son personas en estado de pobreza extrema, desplazados y desempleados, que constituyen las más vulnerables de la sociedad, por ende, la reparación de sus daños contribuirá a evitar que las causas endógenas del conflicto se perpetúen en el tiempo (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2011, pp. 9-10).

El proyecto de la Ley de Víctimas 1448 del 2011 ha sido el proyecto abanderado por el gobierno actual del presidente Juan Manuel Santos. Por primera vez en la historia, la reparación de las víctimas del conflicto interno se convirtió en la prioridad del gobierno, "es una ley dedicada exclusivamente a poner punto final a las injusticias propinadas por quienes han vivido en carne propia el dolor de la guerra" (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2011, p. 10).

A partir del año 2012, el Estado colombiano emprendió una ardua y compleja labor, al iniciar diálogos con el grupo armado ilegal de las Farc, con el objetivo de dar fin, por medio de un acuerdo bilateral, al conflicto interno que para ese entonces llevaba 52 años. Una vez logrado el acuerdo de paz se habla de la nueva era del

posconflicto. El sector empresarial juega un papel muy importante en la construcción de paz, ya que en la nueva etapa del postconflicto:

Surgen muchas inquietudes con respecto a la aceptación en el seno de la sociedad los ex miembros que pertenecieron a las guerrillas de las FARC en el momento en que abandonen la guerra, regresando a la legalidad, con todas las garantías políticas, económicas y sociales. El Gobierno Nacional tiene un gran desafío para lograr y consolidar el proceso del postconflicto, garantizando en el tiempo una paz estable y duradera (Neisa, 2016, p. 4).

En este sentido juega un rol muy importante todo el sector económico colombiano, tanto el Estado como el sector privado, para trabajar en búsqueda de la inserción de grupos desmovilizados, la reparación a la población víctima del conflicto, en pro del mejoramiento de los sectores en la economía y hacia la búsqueda de economías regionales competitivas. La tarea no es nada fácil, es necesario un trabajo mancomunado entre el sector privado y el público. En medio de este contexto es claro que:

Una de las cuestiones de atención elemental, será la reinserción de los ex integrantes del grupo armado en mención a la sociedad, lo que requerirá de forma inevitable; entre otros; una política de ingreso a la vida laboral. En ese

sentido, es de vital importancia que desde la academia, se estudie la forma en que pueda cooperar el sector empresarial, dentro del proceso de posconflicto, encadenado con la responsabilidad social que le es atribuible; aspecto que sin embargo debe tenerse claro, no vincula de manera obligatoria a las empresas dentro de una posible política de inserción laboral por medio del trabajo (Neisa, 2016, p.5).

El sector empresarial cuenta con recursos privilegiados como lo son el capital, el conocimiento y las habilidades administrativas. "El sector empresarial está llamado a participar activamente en los procesos de transformación que propendan por lograr las condiciones necesarias para una paz sostenible" (ANDI, NIR, FIP, 2014, p. 22). Es por esto que se habla del proyecto denominado La Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero (Centra RSE, 2006, p. 1)

## RESULTADOS

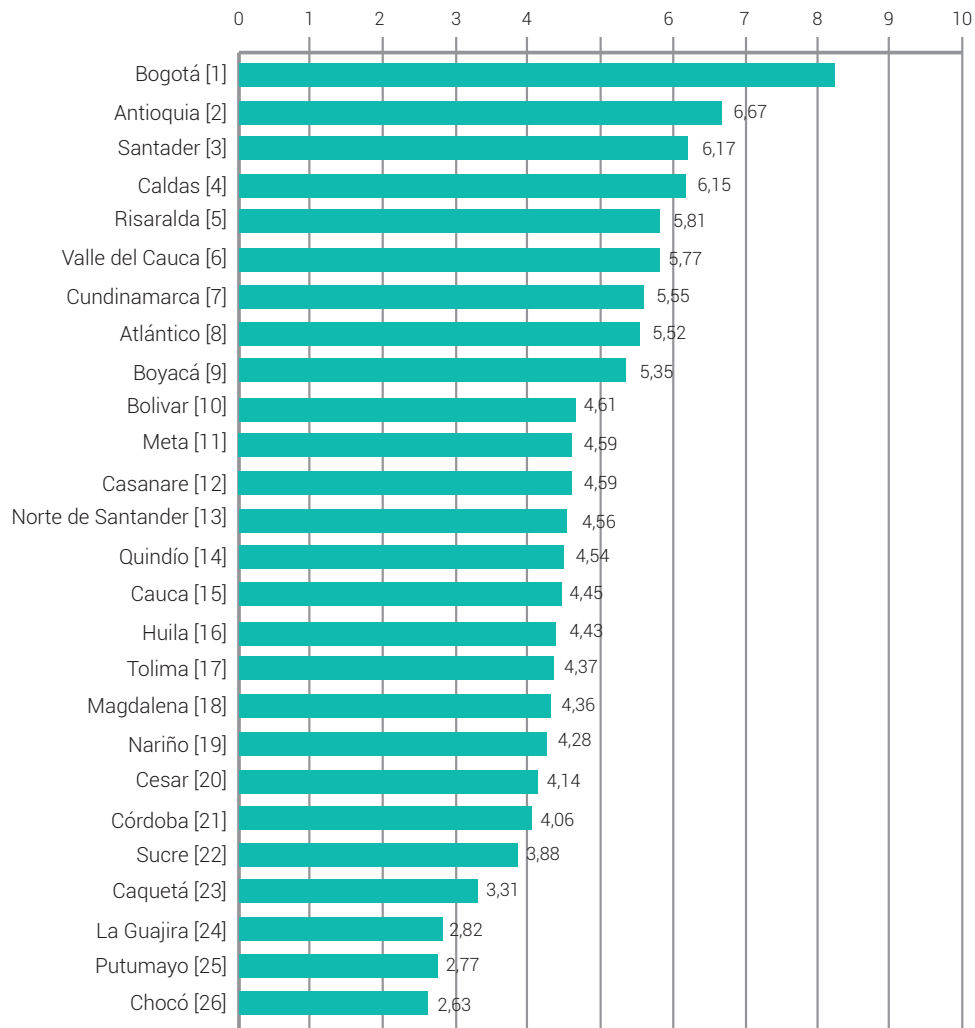
No es posible hablar de región con economía competitiva en el departamento del Caquetá, cuando cerca del 90 % de su población está conformada por desplazados víctimas del conflicto armado interno. Mientras la sociedad urbana ha tendido históricamente a ignorar al país rural, el conflicto armado y la violencia desmedida se encargaron de reconfigurar las dinámicas rurales. Fueron precisamente los millones de desplazados que llegaron masivamente a las ciudades quienes propiciaron una nueva mirada sobre un medio rural más equitativo.

El conflicto armado y la guerra han traído desplazamiento de la población, tierras baldías en manos de los grupos disidentes, entre otras consecuencias. Esta población afectada por el conflicto emigra hacia las ciudades capitales en búsqueda de oportunidades, y en búsqueda de apoyo del gobierno, en donde se pretende que el Estado repare el daño ocasionado a esta población.

La llegada de población desplazada del campo a la ciudad ha generado un impacto negativo sobre las economías regionales. Es una población con muchas necesidades, que

de manera directa aumenta la problemática de las regiones en todos los sentidos; por ejemplo, se incrementan los niveles de desempleo, la pobreza, el analfabetismo, y demás factores. En síntesis, la economía receptora de esta población se debilita y esto implica que sea más difícil ser competitiva.

La figura 1 muestra el puntaje general y la posición en el IDC 2017, en donde Caquetá ocupó la posición 23 con un puntaje de 3,31, mientras que regiones como Cundinamarca y Antioquia ocuparon la posición 1 y 2, respectivamente. Se evidenció la relación existente entre los bajos niveles de competitividad económicos de una región y su participación involuntaria en el periodo de violencia y el conflicto armado que aquejó y sigue aquejando a Colombia. Departamentos como Cundinamarca y Antioquia no han sido azotados directamente por la violencia y el conflicto armado, por lo que han logrado ser líderes en los niveles de competitividad en el país. En cambio, regiones como Caquetá y Putumayo, que han estado inmersas en la violencia y el conflicto armado, no han logrado ser economías competitivas, por el contrario, son muchas las falencias que tienen, reflejados en los pilares de competitividad.

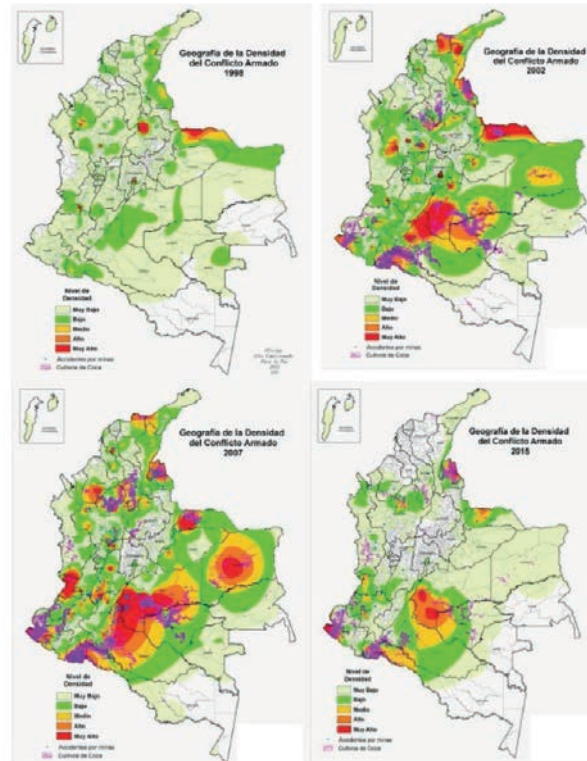


**Figura 1.** Puntaje general y posición en el IDC 2017.

**Fuente:** Consejo privado de Competitividad y CEPEC. Universidad del Rosario

En el departamento del Caquetá, la violencia ha expresado sus efectos adversos sobre la productividad a través de daños a los factores de producción y la depredación del capital existente —físico, humano y social—. La eficiencia se afectó por la desviación de recursos hacia actividades poco deseables o productivas. En el ámbito nacional, la criminalidad y la violencia han generado desacele-

raciones importantes del crecimiento económico del departamento. El aumento de la intensidad del conflicto armado representó un obstáculo al crecimiento del PIB per cápita. En el ámbito regional, los incrementos en las tasas de secuestro y acciones de los grupos ilegales, condujo a reducciones en el crecimiento económico departamental promedio (Ramírez y Parra-Peña, 2010).



**Figura 2.** Geografía de la densidad del conflicto armado en Colombia entre 1998–2015.

**Fuente:** Luis Gabriel Salas-Salazar

Al revisar la figura 2, se puede ver la evolución que ha tenido el conflicto armado en Colombia y su impacto por zonas, lo que a su vez refleja el grado de crecimiento de las regiones.

Se evidencia que las regiones que presentan los más altos niveles de competitividad son los menos influenciados por la presencia guerrillera. Los departamentos con más presencia guerrillera son los departamentos más pobres pero paradójicamente los que tienen mayores riquezas en territorios mineros y agrícolas. Los departamentos

más pobres son los que tienen menor atención del Estado y poca inversión extranjera.

En Colombia el conflicto armado no solo impacta de manera importante las condiciones socioeconómicas de los territorios, sino que también genera graves consecuencias para el medio ambiente.

Se observa una alta coincidencia entre la presencia de cultivos ilícitos y los departamentos afectados por el conflicto.

Los llanos y centro sur amazonia son las regiones con mayor potencial de generar dividendos ambientales para la paz, ya que han sido las más afectadas por la deforestación asociada al conflicto armado. Además, son de las más afectadas por los atentados a oleoductos; por lo anterior, el desarrollo de estas regiones se puede impulsar a través de la conservación de ecosistemas, desarrollo de ecoturismo, el impulso al biocomercio y el aprovechamiento al potencial agrícola, se requiere fortalecimiento institucional y construcción de capital social y humano. El eje cafetero y Antioquia son las regiones más afectadas por la minería ilegal.

El gobierno nacional intenta mejorar la competitividad en Caquetá, el director del DNP indicó que se han priorizado tres líneas estratégicas que involucran a los 16 municipios del Caquetá y en las que se invertirán \$1,4 billones. "Las líneas son: inclusión social y acceso a servicios básicos para la construcción de paz, con una inversión de \$815 mil millones; inclusión productiva y cierre de brechas de infraestructura de transporte para la competitividad, con recursos por \$491 mil millones; y, el fortalecimiento de la capacidad institucional, ordenamiento territorial y uso sostenible del capital natural con \$110 mil millones". Los proyectos emblemáticos son:

- Sector transporte: mejoramiento de vías terciarias mediante el uso de placa huellas en

los municipios de Florencia, Belén de Los Andaquíes, San José del Fragua y Albania, por \$12.465 millones, de los cuales el DNP aporta \$10 mil millones. Esta iniciativa beneficiará a más de 208 mil habitantes y contempla la construcción de 9,9 kms de placa huella en zonas rurales.

- Sector de minas y energía: construcción de sistemas de energía solar fotovoltaica en 64 veredas de los municipios de Puerto Rico, San José del Fragua y Solano, por \$19.805 millones. Este proyecto permitirá que 1.149 nuevos usuarios de áreas rurales del sistema no interconectado puedan contar con energías alternativas.
- Sector agricultura: fortalecimiento de la red de frío en los municipios de Cartagena del Chairá, Curillo, El Doncello, El Paujil, Florencia, Milán, La Montañita, Puerto Rico, Solano, San José del Fragua, San Vicente del Caguán, por \$14.585 millones. Obra que beneficiará directamente a 5.336 productores rurales y a 90 microempresas productoras y comercializadoras de leche y queso de la región.

"El Contrato Paz Caquetá se implementará desde el 2017 hasta el 2021 y dicha inversión de \$1,4 billones tendrá recursos de la Nación por \$784.004 millones (52,7 %), del departamento y los municipios de Caquetá por \$498.669 millones (35,2 %) y

del sector privado por \$171.046 millones (12,1 %)", enfatizó el Director del DNP.

## DISCUSIÓN

El sector empresarial juega un papel muy importante en la construcción de la paz, se busca que este sector trabaje de la mano con las comunidades, los planes municipales y departamentales. Para lograr prácticas con estrategias empresariales que contengan formas de hacer negocios competitivos, resaltando una nueva cultura empresarial, con colaboradores conscientes con sus acciones dirigidas al éxito de las empresas, convirtiéndolas en empresas líderes y competitivas.

El conflicto armado interno, aunque ha sido una limitante para lograr competitividad en la economía del país, no es el problema fundamental, son muchos los factores que intervienen, como lo son: la corrupción, el individualismo, los problemas de infraestructura, la baja calidad de la educación, la mala planeación de los planes del Estado, entre otros.

En los últimos años el gobierno nacional ha planteado medidas enérgicas para dar asistencia a los desplazados internos víctimas del conflicto armado y la protección de sus derechos. La Ley 1448 de 2011 de Víctimas y Restitución de Tierras, así como sus normas reglamentarias, pretenden reducir la injusticia y la desigualdad

social a través de la reparación económica y moral de las víctimas. "La Ley 1448 de 2011 es por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones" (Ministerio del Interior, 2012, p. 9). A partir del año 2012, el Estado colombiano emprendió una ardua y compleja labor, al iniciar diálogos con el grupo armado ilegal Farc, con el objetivo de dar fin, por medio de un acuerdo bilateral, al conflicto interno que para ese entonces llevaba 52 años. Una vez logrado el acuerdo de paz se habla de la nueva era del posconflicto.

A pesar de los esfuerzos realizados por el Estado colombiano para resarcir los daños de la violencia y el conflicto armado en las comunidades, estos no han sido suficientes. Algunas percepciones de la comunidad internacional frente a la situación de los pueblos indígenas en Colombia son desalentadoras.

La oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los derechos Humanos (OACNUDH), expreso:

[...] la situación de los derechos humanos y libertades fundamentales de los pueblos indígenas ha indicado que en todos los países en que existen conflictos armados se puede observar la injusta y desproporcionada situación que enfrentan los pueblos indígenas

y que exigen una atención y protección especial. Colombia no es una excepción. Los pueblos indígenas y sus miembros sufren reiteradas y sistemáticas violaciones a sus derechos fundamentales y libertades fundamentales, como consecuencia no solo del conflicto armado, sino también de la pobreza y la exclusión, los grandes proyectos de desarrollo, el narcotráfico, y las actitudes racistas y discriminatorias (Defensoría del Pueblo y Unidad de Atención Integral a Víctimas de la Violencia, 2011, p. 26).

En este sentido, se trae a colación la definición de derecho fundamental y la definición del enfoque diferencial, "son derechos fundamentales aquellos derechos subjetivos que las normas de un determinado ordenamiento jurídico atribuyen universalmente a todos en tanto personas, ciudadanos y/o personas capaces de obrar" (Ferrajoli, 2009, p. 291).

El enfoque diferencial ha permitido al Estado crear políticas públicas o adoptar medidas específicas destinadas a reconocer las diferencias entre los individuos, con el fin de solucionar de acuerdo con las características particulares de cada grupo poblacional, no solo sus necesidades básicas sino también su dignidad y el ejercicio pleno de sus derechos fundamentales (Defensoría del Pueblo, s.f, p. 25).

En uno de los pronunciamientos la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los derechos Humanos, consideró que:

Aún existe una brecha alta entre los principios de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblo Indígenas, y la realidad, ya que los pueblos indígenas continúan sufriendo discriminación, marginación en áreas como salud y educación, extrema pobreza, indiferencia ante sus preocupaciones ambientales, desplazamiento de sus tierra tradicionales y exclusión de la participación efectiva en procesos de toma de decisiones (Defensoría del Pueblo y Unidad de Atención Integral a Víctimas de la Violencia, 2011, p. 28).

Según lo planteado por la ONIC:

En repetidas ocasiones, la Autoridad Nacional de Gobierno Indígena ONIC, ha denunciado públicamente que todos los pueblos indígenas están en riesgo de desaparecer. De los 102 pueblos indígenas que viven en el país, la ONIC ha recopilado información sobre 32 pueblos, los cuales generan especial preocupación para la organización, debido a que cuentan con una población de menos de 500 personas, la gran mayoría concentrados en los departamentos de Amazonia y Orinoquia. De estos 32 pueblos, 18 tienen una población inferior a 200 personas, y 10 están conformados por menos



de 100 individuos. Esta fragilidad demográfica, aunada a otros procesos complejos, como el conflicto armado interno, la pobreza, la discriminación y el abandono institucional, los sitúa en un grave riesgo de extinción física y cultural. (Defensoría del Pueblo y Unidad de Atención Integral a Víctimas de la Violencia, 2011, p. 29).

“En Colombia, las dinámicas contenciosas reivindicaron la apertura de espacios para la negociación política del conflicto armado, después de un gobierno profundamente ilegítimo por la arbitrariedad y la violencia en la política de seguridad implementada” (Ansolabehere, Serrano y Vázquez, 2015, p. 6). De acuerdo con la información obtenida por la comisión defensorial, las quejas sobre las presiones ejercidas por los actores del conflicto armado en contra de la población civil son recurrentes. La guerrilla presiona a los pobladores para que salgan de sus caseríos y algunas personas han sido víctimas de ejecuciones extrajudiciales por negarse a apoyar al ejército. El ejército empadrona, constriñe la movilidad de las personas, adelanta detenciones masivas, allana domicilios sin orden judicial y limita el acceso de alimentos, medicina y combustibles (Defensoría del Pueblo, 2012, p. 74).

Son muchas las regiones que han sido azotadas con esta problemática del conflicto

armado, entre ellas está la región del departamento del Caquetá. Se puede decir que la región es un paraíso con riqueza natural, Caquetá cuenta con abundancia en recursos naturales de flora, fauna y recurso hídrico, pero a pesar de tener esa ventaja comparativa en donde la dotación de factores salta a la vista, se carece de propiedades competitivas.

Colombia es el único país de América con un conflicto armado, su prolongación durante décadas ha demostrado que los colombianos “del común” son los más afectados. Colombia no alcanzará la paz mientras los combatientes no posean un concepto de lo que es honorable o no para una persona armada, mientras no tengan un código de pertenencia, ni una ética de responsabilidad.

El desarrollo de las políticas públicas debe conocer de cerca la realidad que rodea la cotidianidad de la población de las zonas rurales que han sido y siguen siendo objeto de la violencia armada y de condiciones estructurales de exclusión socioeconómica, política y de género, para proponer acciones que afronten estos escenarios.

Mientras la sociedad urbana ha tendido históricamente a ignorar al país rural, el conflicto armado y la violencia desmedida se encargaron de reconfigurar las dinámicas rurales. En mu-

chas zonas del territorio se produjo un vaciamiento de población mediante el desplazamiento forzado, el ejercicio del terror y el control de la población. Fueron precisamente los millones de desplazados que llegaron masivamente a las ciudades quienes propiciaron una nueva mirada sobre un medio rural más equitativo, en el que las poblaciones rurales de hombres y mujeres campesinas, mestizas, indígenas y afrodescendientes, pudieran desarrollar sus capacidades para el logro de una vida digna. (Defensoría del Pueblo, 2014, p. 44).

El conflicto armado y la guerra traen desplazamiento de la población, tierras baldías en manos de los grupos disidentes. Esta población afectada por el conflicto armado emigra hacia las ciudades capitales en búsqueda de oportunidades, y de apoyo del gobierno, en donde se pretende que el Estado repare el daño ocasionado a esta población. La llegada de población desplazada del campo a la ciudad genera un impacto negativo sobre la economía regional. Es una población con muchas necesidades, que de manera directa aumenta la problemática de las regiones en todos los sentidos, aumenta los niveles de desempleo, la pobreza, el analfabetismo, y demás factores, la economía receptora de esta población se debilita y esto implica que sea más difícil ser competitiva.

Ante esta situación entran a jugar factores como el Estado y la aplicación de política públicas dirigidas a aliviar la situación, el sector privado y sus estrategias para fortalecer a las economías regionales receptoras de grandes poblaciones desplazadas por el conflicto armado para volverlas cada vez más competitivas. Es importante analizar si las economías receptoras de esta población desplazada están en capacidad de brindar oportunidades, si son economías lo suficientemente estables y sólidas para no verse afectadas por su llegada. Son muchos los factores que juegan a la hora de analizar el impacto del conflicto armado en la competitividad de las economías regionales.

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa (Centra RSE, 2006, p. 2)

La RSE facilita la identificación y constitución de conglomerados —clúster—, pues este modelo busca la forma para que la empresa pueda mejorar su relación con su cliente y con su proveedor. Busca constituir cadenas productivas socialmente responsables, para que se pueda hablar de un producto o un servicio socialmente responsable y cada vez más competitivo (Centra RSE, 2006, p. 3).

Así mismo, se busca que el sector empresarial trabaje de la mano con las comunidades, los planes municipales y departamentales, para lograr prácticas con estrategias empresariales que contengan formas de hacer negocios competitivos, resaltando una nueva cultura empresarial, con colaboradores conscientes de sus acciones y su impacto en el éxito de las empresas, convirtiéndolas en empresas líderes y competitivas.

Aunque la el sector empresarial forma un papel importante en la reconstrucción de la economía en Colombia, después de vivir más de cincuenta años azotados por los devenires del conflicto armado, es válido ir más allá, y pensar en si será la problemática del conflicto armado que ha vivido el país, el gran responsable del atraso de nuestra economía, o hace parte de una consecuencia más. Afirmación basada en que gran parte del presupuesto nacional se ha invertido en la guerra, y con esto se ha dejado de fortalecer sectores como la educación, la infraestructura y demás, que son vitales para lograr llegar a una economía competitiva. Consideramos que la raíz de las principales limitaciones que ha tenido Colombia para llegar a ser competitiva, radica en algo más, algo de fondo, que no es sólo el conflicto armado interno. Es válido la premisa de pensar que si hace más de cincuenta años, antes de que se desatara la guerra en Colombia, hubiéramos construido una

sociedad más justa, con derechos, deberes y oportunidades para todos, la situación del país sería otra. Como lo plantea el Papa Pablo VI en su *Enciclinada Polorum Progressio* de 1967 "si quieres paz, lucha por la justicia". El Pontífice ilustra con esta afirmación una premisa incontestable: no puede pretenderse la terminación de un conflicto ni la paz duradera si previamente no se ha allanado el camino a la justicia (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2011, p. 9).

Tristemente, Colombia ha sido un país invadido por una visión egoísta, los colombianos no pensamos en los demás, cada uno piensa individualmente.

Los colombianos no piensan en los demás, cada uno quiere ser millonario para después ayudar a los demás. Esta visión es la que no les ha permitido avanzar, pues sin el apoyo de los demás es más difícil crecer. Deberán pensar en crecer para ayudar a toda la sociedad y no pensar individualmente. Se tiene poco sentido de pertenecía por la biodiversidad del país, pocos conocen que están en el segundo país más biodiverso del mundo y son una potencia hídrica (Quemba, 2013, p. 8).

El individualismo va acompañado de la corrupción. Colombia, Estado social de derecho, tiene impregnada la corrupción en sus tres ramas del poder. Gracias a la cultura del dine-

ro fácil la economía se ha visto afectada por demoras en obras de vital importancia para el funcionamiento del país. "Algunas empresas nacionales y extranjeras tienen que tener en cuenta en su presupuesto el dinero para torcer contratos" (Quemba, 2013, p. 7). Según un estudio realizado por una ONG, en Colombia la percepción de la población frente a este flagelo es que la corrupción ha empeorado en los últimos dos años. La corrupción en Colombia se puede observar en todas las instituciones públicas, incluso en las privadas.

La mala planificación estatal es otro factor a tener en cuenta como limitante para llegar a la competitividad de la economía colombiana, cada periodo presidencial cambia de políticas y vuelven a empezar casi de cero.

Pareciera que los COMPES, o los POT's nunca fueran leídos. Adicional, las instituciones no se ven comprometidas, sus políticas son precarias y superfluas, algunas tienen una tramitología tan extensa que hace que los empresarios, a la mitad del camino, pierdan la esperanza y desistan. Por otro lado, la inseguridad y la violencia, que no puede ser controlada por el Estado, perjudica a los empresarios (Quemba, 2013, p. 7).

Con empobrecimiento no se logra la competitividad. Según el índice de GINI, Colombia

es uno de los países más desiguales del mundo, esto tiene implicaciones en las personas de escasos recursos, quienes nunca podrán salir de la pobreza mientras que los ricos serán cada vez más ricos. En Colombia, según la más reciente Encuesta Multidimensional realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) revela que entre 2015 y 2016 el coeficiente de Gini pasó de 0,522 en 2015 a 0,517 en 2016 en el total nacional, completó tres años con reducciones consecutivas, pero ésta es una disminución que no representa un desarrollo significativo para los colombianos (El nuevo siglo, 2017, p. 2).

Por otro lado, Colombia tiene unas de las peores infraestructuras del mundo, se le suma a la corrupción que ha permitido desaparecer dineros destinados a mejorar la infraestructura vial y los largos trámites para adjudicar obras civiles que han perjudicado el inicio de las obras.

Otro factor son los malos niveles educativos reflejados en mano de obra poco calificada. Para ser competitivo la economía requiere de inversión pública en educación de calidad, se necesita más inversión en el SENA para que pueda generar más técnicos y tecnólogos, invertir en las universidades públicas para así aumentar el nivel de pregrados y doctorados en el país. "Los profesionales que salen de la academia no

salen preparados para los retos que demandan las empresas, la mayoría de veces el profesional aprende más con la experiencia laboral. Las empresas no capacitan a sus trabajadores". (Quemba, 2013, p. 8). Se requiere mayor inversión en ciencia y tecnología, ligados a una alianza entre la academia y la industria. Colombia ha aplicado iniciativas direccionadas hacia la aplicación de los conceptos de competitividad, se han realizado esfuerzos gubernamentales que han generado un avance en el temas, el Estado, la empresa privada y la academia se han vinculado a las iniciativas de competitividad y se han organizados centros de investigación para ello. Hay que seguir anudando esfuerzos para hacer de Colombia un país cada vez más competitivo, por encima de todas las limitaciones presentes.

Colombia ha atravesado por un periodo de muchos años de conflicto armado, son muchas las regiones que han sido azotadas con esta problemática. Una de las regiones más afectadas por la violencia y el conflicto armado ha sido la región del departamento del Caquetá. Se puede decir que esta región es un paraíso con riqueza natural, Caquetá cuenta con abundancia en recursos naturales de flora, fauna y recurso hídrico, pero a pesar de tener esa ventaja comparativa en donde la dotación de factores salta a la vista, se carece de propiedades competitivas.

La economía del departamento del Caquetá todavía es muy pequeña, se basa principalmente en la producción ganadera y agrícola, la explotación minera es a pequeña escala, la actividad manufacturera se limita a la producción de bienes de consumo. El mercado laboral en Florencia ha estado afectado por los movimientos migratorios como ciudad receptora de personas en condición de desplazamiento forzoso, con señales de precariedad laboral, y es necesario considerar la necesidad de dar continuidad a políticas públicas de generación de empleo. La infraestructura del departamento no es suficiente, no se cuenta con puertos, ni muelles, y las condiciones de navegabilidad de los ríos se ven afectadas por problemas de sedimentación que afectan principalmente las grandes embarcaciones. Condiciones que reclaman la imperiosa intervención del Estado para realizar un trabajo de recuperación de los territorios que han estado por años en manos de los grupos disidentes, acompañado de un proceso social de reparación psicológica de la población afectada, una inyección fuerte de capital en inversión dirigida hacia óptimas condiciones de salud, educación e infraestructura en la región. Mediante políticas públicas los gobiernos regionales pueden mejorar el ambiente de competitividad de las empresas de la región.

## REFERENCIAS

- Ansolabehere, K.; Serrano, S. y Vázquez, L. D. (2015). *Los derechos humanos y la violencia: Estado, instituciones y sociedad civil*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes, Facultad de Derecho.
- ANDI, NIR, FIP. (2014). ¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia? En línea. Recuperado de: <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/5331f14d6c26d.pdf>
- Bancolombia. (s.d.). *El pos conflicto y el crecimiento económico: efecto positivo pero moderado*. Equipo de investigaciones económicas.
- Calderón Díaz, S. L.; Zuluaga Prada, C.; Barrientos López, J.; Romero Otálora, G. D.; Rojas Cala, J. E.; Ovalle Vengoechea, R. C. y Ibatá, L. M. (2016). Dividendos ambientales de la paz: Retos y oportunidades para construir una paz sostenible. *Archivos de Economía*, 451. En línea. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudioeconomicos/Paginas/archivos-de-economia.aspx>
- Centra RSE. (2006). ¿Qué es RSE? En línea. Recuperado de: [https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf)
- Consejo Departamental Indígena del Caquetá (CODIC). (2015). *Política Pública Integral Indígena del Caquetá: Diagnostico sobre la situación de los pueblos indígenas del departamento del Caquetá*. Caquetá, Colombia.
- Consejo Privado de Competitividad. (s.d.). En línea. Recuperado de: <https://compite.com.co/>
- Defensoría del Pueblo y Unidad de Atención Integral a Víctimas de la Violencia. (2011). *Protocolo de orientación y asesoría para las víctimas de violaciones de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario pertenecientes a pueblos indígenas. Con el apoyo de la Agencia del Gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID y la Organización Internacional para las Migraciones OIM*. Bogotá, Colombia.
- Defensoría del Pueblo. (2012). *Situación de los derechos fundamentales, colectivos e integrales de los pueblos indígenas del departamento del Caquetá 2003-2004. Defensoría Delegada para los indígenas y las Minorías Étnicas*. Bogotá, Colombia: Taller de edición Rocca S.A.
- Defensoría del Pueblo. (2014). *El conflicto armado y el riesgo para la mujer rural. Estudios de caso en los departamentos de Chocó, Córdoba, Santander y Caquetá. Defensoría Delegada para la prevención de riesgos de violaciones a los derechos humanos y el DIH. Sistema de Alertas Tempranas*. Bogotá. En línea. Recuperado de: <http://www.defensoria.gov.co/public/pdf/Elconflictoarmadoyelriesgo-paralamujerruralDefensoriaONU2015.pdf>

- Defensoría del Pueblo. (s.f). *Guía de actuación de la Defensoría Delegada para los Indígenas y Minorías Étnicas de la Defensoría del Pueblo para la asesoría a las víctimas de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras. Apoyo de: FJT Fondo de Justicia Transicional, PNUD*. Bogotá, Colombia.
- El Nuevo Siglo. (2017). *Coeficiente de Gini una forma de medir la distribución del ingreso: Colombia pierde lucha contra la desigualdad*. En línea. Recuperado de: <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/06-2017-colombia-pierde-lucha-contra-la-desigualdad>
- Ferrajoli, L. (2009). *Los fundamentos de los derechos fundamentales*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- FIAN Colombia. (2013). *Colombia con hambre: Estado indolente y comunidades resistentes*. En línea. Recuperado de: [http://www.fian.org/fileadmin/media/publications\\_2015/Informe\\_DA\\_FIAN\\_Colombia\\_2013.pdf](http://www.fian.org/fileadmin/media/publications_2015/Informe_DA_FIAN_Colombia_2013.pdf)
- Ibañez, A. y Velasquez, A. (2008). *Protegiendo la población desplazada Colombiana: el papel de las autoridades locales*. En línea. Recuperado de: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/07\\_colombia\\_Spa.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/07_colombia_Spa.pdf)
- Lombana, J. y Gutiérrez, S. R. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26: 1-38. En línea. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=44971152&lang=es&site=ehost-live>
- Ministerio del Interior. (2012). *Ley de Víctimas y Restitución de Tierras y Decretos Reglamentarios*. Bogotá, Colombia: Edición Imprenta nacional de Colombia.
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (2011). *Ley de Víctimas y Restitución de Tierras y sus Decretos Reglamentarios*. Bogotá, Colombia.
- Neisa, A. (2016). *La responsabilidad social del sector empresarial en el ámbito laboral dentro del contexto de posconflicto Colombiano: ¿Es un deber legar o un compromiso con la paz?* Universidad Militar Nueva Granada. En línea. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16592/3/NeisaLopezAlvaro2016.pdf>
- Quemba, J. (2013). *Factores que limitan la competitividad Internacional de Colombia*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. En línea. Recuperado de: [http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/](http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/)

ensayo\_jhonatan\_quemba\_cuadros.pdf?width=740&height=780&inline=true

co/CDT/Prensa/Publicaciones/PANORAMI-  
CA%20VERSI%C3%93N%20FINAL%2019%20  
enero2017.pdf

Simón Gaviria, L.; Fernando Mejía, G.; Piraquive, G.; Cifuentes, R. L. y Yesid, P. (s.f.). *El Dividendo Económico de la Paz en Colombia: Lecciones de la Experiencia Internacional. Dividendos ambientales de la paz*. Departamento Nacional de Planeación Panorámica regional. En línea. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov>.

Vargas, J. y Torres, C. (2009). Vivienda para la población desplazada en Colombia. Recomendaciones para la política pública y exigibilidad del derecho. *Revista Invi*, 24 (66). En línea. Recuperado de: <http://revistainvi.uchile.cl/index.php/INVI/rt/printerFriendly/455/446>





# NUEVOS ESCENARIOS PARA EL LIDERAZGO LABORAL Y CONEXIONES RELACIONALES PARA EL DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO HACIA UN COMPETITIVO FUTURO ORGANIZACIONAL\*

## NEW SCENARIOS FOR LABOR LEADERSHIP, AND RELATIONAL CONNECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF WORK TEAMS TOWARDS A COMPETITIVE ORGANIZATIONAL FUTURE

Constanza Abadía García\*\*

**Recibido:** 10 de noviembre de 2017

**Evaluado:** 04 de diciembre de 2017

**Aprobado:** 22 de enero de 2017

### RESUMEN

Este artículo presenta un escenario exploratorio que —a partir de los resultados de diferentes informes mundiales y las voces de algunos expertos en áreas académicas, sociales, económicas y del escenario político, asociados al mundo empresarial— expone el advenimiento de nuevos retos para los escenarios de las relaciones laborales, debido a la necesidad de las organizaciones de adaptarse tanto a los cambios de tecnología, como a su incidencia en los estilos de vida e intereses de los consumidores. Dicha emergencia prospecta como crucial, el surgimiento de un liderazgo que

---

\* Artículo de estudio.

\*\* Psicóloga. Especialista en Evaluación Pedagógica, Especialista en Proyectos Educativos Innovadores, Especialista en Evaluación de la Educación a Distancia en Entornos Virtuales: Perspectivas Innovadoras, Estrategias e Instrumentos. Master of Arts in Education – Higer Education School of Education. Doctorante en Educación y Tecnología de la UNAD-Florida (USA). Miembro del grupo de investigación “Psicología, Desarrollo Emocional y Educación”. Actualmente se desempeña como Vicerrectora Académica y de Investigación de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo electrónico: Constanza.abadia@unad.edu.co

movilice los equipos de trabajo para la adquisición y desarrollo de capacidades personales y colectivas, que favorezcan a las empresas u organizaciones en su transición y adaptación en su camino hacia el futuro, aportando la suficiente seguridad y motivación para la elaboración de respuestas innovadoras, ante los problemas que surjan en la cuarta revolución industrial y los nuevos espacios para la competitividad global.

**Palabras claves:** liderazgo, capital humano, capacidades, disruptivo, consciente

## **ABSTRACT**

This article presents an exploratory scenario that – based on the results of different world reports and the voices of some experts in academic, social, economic and political settings, associated with the business world – exposes the advent of new challenges for the scenarios of industrial relations, due to the need of organizations to adapt to both technology changes and their impact on the lifestyles and interests of consumers. This emergency prospects as crucial, the emergence of a leadership that mobilizes the teams of work for the acquisition and development of personal and collective capacities, that favor the companies or organizations in their transition and adaptation in their way Towards the future, providing sufficient security and motivation for the elaboration of innovative responses, to the problems that arise in the fourth industrial revolution and the new spaces for global competitiveness.

**Key words:** Leadership, human capital, capacities, disruptive, conscious.

---

---

## INTRODUCCIÓN (LO YA VISTO)

La excelencia no es producto de las circunstancias. La excelencia es una elección consciente.

**Jim Collins<sup>1</sup>**

El mundo contemporáneo transita por espacios que vislumbran rápidos cambios en todos los sectores de la sociedad. El más notorio de estos cambios, pese a no ser una primicia para el sector académico y empresarial, es el producido por la revolución progresiva que ha generado el desarrollo de la informática y las demás tecnologías de la información, con una amplia incidencia en los procesos productivos, contribuyendo a la diversificación de la producción en cortos períodos (Jáuregui, Moltó y González, 2004).

Las dinámicas introducidas por el advenimiento de las tecnologías han provocado una nueva perspectiva al revolucionar los escenarios de las relaciones laborales, debido a que coadyuvan a multiplicar la capacidad de acción de las personas, planteando un nuevo modelo laboral que, de manera organizada, impulsa el desplazamiento de un alto número de trabajadores, quienes pueden ser reemplazados por sofisticadas máquinas. En este modelo laboral

solo sobrevive el empleado que esté en capacidad de manejar dichas máquinas.

De esta forma, el camino que derivó en este modelo parece no tener regreso, pues el mercado también se adecuó a la producción originada con el favor de estas tecnologías, entre las que se encuentra la digital. Sumado a lo anterior, las necesidades de marketing empresarial, la oferta de productos y los servicios se ven abocados a una permanente y rápida adaptación, ante la emergente demanda de movilidad que el mercado plantea a las empresas, la cual beneficiará en mayor medida a aquellas que identificaron los cambios y asumieron una rápida transformación y adaptación en sus dinámicas de producción, promoción y, no menos importante, en las formas en que presenta el liderazgo organizacional y las relaciones de este con los equipos de personas, a quienes necesita potenciar y movilizar para el nuevo desarrollo empresarial.

## LO QUE VEMOS Y LO QUE EMPEZAMOS A VER

No es infundado que el reporte que surgió de la encuesta anual de Deloitte<sup>2</sup>, titulado *Reescribiendo las reglas para la era digital:*

- 1 Matemático, docente e investigador de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, consultor de negocios, escritor y conferenciante sobre temas de gestión empresarial.
- 2 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), por volumen de facturación, es la firma privada número uno de servicios profesionales del mundo (Londres, septiembre 14 de 2017: US \$ 38,8 mil millones para el año fiscal finalizado el 31 de mayo de 2017), (Deloitte, 2017).

*Reporte de tendencias globales en capital humano 2017*, plantee transversalmente a “lo digital” como uno de los resultados más notorios –sumado a lo económico y lo demográfico–, y lo exponga como uno de los desafíos para los líderes empresariales y de recursos humanos, debido al acelerado cambio que produce en las reglas sobre como organizan, reclutan, desarrollan, gestionan y comprometen a la fuerza laboral del siglo XXI<sup>3</sup> (Deloitte, 2017). Esto último también es un llamado a las instituciones de educación superior, para que formen a nuevos profesionales con altas competencias digitales, junto con otras de tipo polivalente que se requieren para el acceso a nuevos escenarios del campo laboral.

En el mismo sentido, Jim Yong Kim, director del Banco Mundial, declaró<sup>4</sup> que “la inteligencia artificial va a eliminar entre el 50 % y el 65 % de todos los trabajos existentes en los países en vías de desarrollo [...]” y añadió, “[...] esta dinámica vibrante va a generar nuevos trabajos porque nuestra tarea no es tratar de preservar los empleos antiguos, sino crear nuevos que van a necesitar nuevas capacidades”. En consecuencia hizo un llamado a los gobiernos a promover

políticas que impulsen la aparición de nuevos ecosistemas de emprendedores, exhortando a “que los esfuerzos se vuelquen al desarrollo de una educación de mayor calidad, capaz de fomentar el pensamiento crítico y la solución de problemas”, consecuente con su afirmación acerca de que “la innovación jugará un importante rol en el escenario económico mundial”.

Es evidente que no existen precedentes históricos sobre el acelerado ritmo en los avances que produce la tecnología actual, como es el caso del surgimiento de la inteligencia artificial, las plataformas móviles, los sensores, los sistemas de registro de transacciones, y los sistemas de colaboración social, los cuales, están revolucionando los modos y formas en que trabaja y se comunica la sociedad contemporánea, cambiando aun la manera como se observan los hechos concretos de lo real o sus manifestaciones, y entonces, también en el cómo se advierten las posibilidades de realidad que de ello surgen.

A la par con las nuevas percepciones que adquieren las personas, y aunque el incremento de la tecnología es acelerado y las de “la

3 Deloitte (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital: Reporte de Tendencias Globales en Capital Humano 2017.

4 “Invirtiendo en los empleos del futuro”, panel realizado el viernes 18 de agosto de 2017 en el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Buenos Aires, Argentina.

persona" incrementa lentamente y de manera lineal, también está su notoria habilidad para adaptarse rápidamente a las innovaciones (Friedman, 2016), marcando una obligada ruta a las industrias para la incorporación de servicios digitales que les permitan atraer la atención de los consumidores.

El Global Startup Ecosystem Report 2017, expone que la era de la información está floreciendo.

La tecnología está generando riqueza e innovación a un ritmo exponencial, pero solo un puñado de lugares en el mundo captura la mayor parte de esa creación de valor. En todas partes, las regiones y las personas se están quedando atrás. Sin acciones inmediatas y agresivas para desarrollar ecosistemas de inicio más fuertes, esta divergencia continuará y más lugares se perderán el crecimiento tecnológico y el dinamismo. Si bien la tecnología siempre crea ganadores y perdedores, hoy la brecha entre ellos se está ampliando a un ritmo rápido. (Global Entrepreneurship Network, 2017, p. 9).

El mismo informe plantea el surgimiento de tres desafíos económicos, que se encuentran en las

brechas que producen: la divergencia entre las regiones geográficas impulsadas por la tecnología, la concentración de nuevas empresas y su valor, e igualmente, la creciente desigualdad entre los diferentes tipos de trabajadores debido a esa concentración. Aunque estas brechas no parecen ser nuevas, el informe advierte que la expansión del sector tecnológico —y su infiltración en otros sectores— las está exacerbando, y asevera que "solo los ecosistemas de inicio fuertes pueden garantizar una participación y beneficios más amplios, y todas las regiones deben asumir urgentemente esta tarea" (2017, p. 10).

Para mencionar un ejemplo, se puede aprovechar el que nace de una de las respuestas que Christine Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional, dio a *The Wall Street Journal* cuando se le preguntó sobre las monedas digitales y la tecnología Blockchain<sup>5</sup>, como uno de los temas que afectan al mundo económico en el que vivimos, ante lo cual manifestó lo siguiente:

En última instancia, creo que va a estar en el interés de las instituciones financieras el adoptar esas tecnologías digitales, porque,

5 Blockchain es la plataforma de software líder en el mundo para activos digitales, resultante de la combinación de tecnologías probadas y aplicadas de una nueva manera: Internet, criptografía de clave privada y un protocolo que gobierna la incentivación. Representa una innovación en el registro y la distribución de información que elimina la necesidad de que una parte confiable facilite las relaciones digitales.

como cualquier actor económico en ese campo, quieren llegar a nuevos mercados. Ellos quieren no sólo mantener su base de mercado, sino expandirlo. Y la manera de ampliarlo es llegando a nuevos territorios, [por lo que] estaría muy sorprendida si en 5 años las instituciones financieras existentes no adoptasen estas herramientas. (Lagarde, entrevista, 3 de octubre de 2016).

A pesar de que, por profusión mediática, la tecnología Blockchain o cadena de bloques es generalmente asociada al mencionado producto, el ejemplo se orienta hacia lo que expone Marc Andreessen<sup>6</sup>: "La consecuencia práctica es por primera vez, una forma para que un usuario de Internet transfiera una propiedad digital única a otro usuario de Internet, de modo que la transferencia garantizada sea segura, todos saben que la transferencia ha tenido lugar, y nadie puede desafiar la legitimidad de la transferencia. Las consecuencias de este avance son difíciles de exagerar" (Coindesk, en línea).

A partir del aporte de la tecnología Blockchain, han surgido innovaciones como la que registra el MIT Technology Review<sup>7</sup>: "la empresa de transporte Maersk ha anunciado sobre su colaboración con International Business Machines (IBM), para emplear la cadena de bloques para rastrear los envíos marítimos" (Condliffe, 2017). Pero lo relevante no es el rastreo de sus contenedores sino sus contenidos, que ahora y para ejemplificar pasarían de necesitar de 30 personas realizando papeleos repartidos entre 200 interacciones o más (del este de África hasta Europa), a solo dos interacciones: cliente-proveedor-cliente, reduciendo la necesidad de mano de obra a uno o dos trabajadores. Actualmente IBM está colaborando con 400 organizaciones distintas para aplicar la tecnología a diferentes situaciones.

El panorama presenta como preponderante la necesidad de las organizaciones de adaptarse tanto a los cambios de tecnología, como

6 Forbes Media LLC (2017). Perfil: Uno de los principales socios de la sociedad de capital de riesgo Andreessen Horowitz, con Instagram y Oculus como inversiones exitosas; cofundador del navegador web Netscape; su mayor puntuación fue alcanzada como un inversor de semilla en Facebook. Anecdóticamente se le adjudica el que bajo su coaching, Marc Zukerberg empezó a comportarse como un auténtico líder. Ver: <https://www.forbes.com/profile/marc-andreessen/>. (Consultado el 23 de septiembre de 2017).

7 Revista publicada por Technology Review Inc., compañía independiente de medios de comunicación propiedad del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

a los estilos de vida e intereses de los consumidores, lo cual determina un cambio del liderazgo ante el paradigma que se desarrolló en la primera etapa industrial sobre las prácticas de negocio de planeación corporativa, estructura organizacional, diseño de puestos, establecimiento de objetivos y gestión; más cuando el nuevo ámbito al que se enfrenta ha sido denominado la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016).

En medio de la magnitud de avances tecnológicos y ante la incertidumbre que trae para cierto tipo de trabajadores con mano de obra no calificada en las empresas del futuro inmediato y venidero, irrumpe un nuevo sistema de pensamiento que se pone de manifiesto en distintos campos del conocimiento, como resultado del nuevo entramado económico, político y social que acontece, y a partir del cual, el mundo moderno define sus nuevos discursos y prácticas. La emergencia de nuevos problemas y un conjunto de respuestas que se necesitan elaborar en función de las nuevas condiciones históricas emergentes, invita a concebir nuevas formas y modos de un tipo de liderazgo que facilite el conectar las diferencias entre un mundo que se abandona y otro que emerge.

## **NO ES SUFICIENTE EL LIDERAZGO QUE HEMOS VISTO**

¿Quién es más humilde? ¿El científico que mira el universo con una mente abierta y acepta todo lo que tiene que enseñarnos, o alguien que dice que todo lo dicho en un libro debe considerarse la verdad literal sin importar la falibilidad de todos los seres humanos involucrados?

**Carl Sagan<sup>8</sup>**

Bajo este panorama, no es extraño que para pasar de la producción en serie y estandarizada a la producción diversificada y, en últimas, para alcanzar una mayor productividad y competitividad, se necesite de la incorporación de dichas tecnologías a las industrias y a las empresas de servicios; sin obviar que para alcanzar un adecuado desarrollo es vital el surgimiento y la adaptación a nuevas formas de gestión del trabajo, pues como expone el reporte Deloitte: "Las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral" (Deloitte, 2017, p. 3).

Como se ha expuesto, para lograr dicho cometido no es suficiente con el simple ingreso de nuevos desarrollos tecnológicos al mundo empresarial y de las organizaciones, también

8 Considerado el astrónomo, astrofísico, cosmólogo, escritor y divulgador científico más importante de los Estados Unidos en los años 80 y a principios de los 90.



es fundamental contar con talento humano y equipos de trabajo que puedan responder ante tales expectativas, además de un tipo de liderazgo que proporcione la suficiente seguridad y motivación para alcanzar las metas propuestas. Esto incluye el desarrollo de nuevas tecnologías, en este caso, para el manejo y direccionamiento del capital humano. Se evidencia así la necesaria inclusión de otros procedimientos, de una diferente localización para el sujeto, de una nueva configuración de directrices y prácticas, que mutan y demandan de la polivalencia laboral en función de un reacomodamiento en las relaciones de poder.

Entre las diez tendencias que arroja el reporte Deloitte, y para el interés del tema que aborda el presente artículo, se destacan la "carrera y aprendizaje: en tiempo real, todo el tiempo" y el "liderazgo disruptivo: desafiando los límites". Esto se fundamenta en que las organizaciones, al mismo tiempo que incorporan tecnologías de punta, necesitan experiencias de aprendizaje continuo, para que en los propios términos de los colaboradores se construyan y desarrollen habilidades para el efecto, de forma rápida y sencilla (Deloitte, 2015); así mismo, las organizaciones necesitan de una transformación que,

simultáneamente con el modelo organizacional digital emergente, adopte una concepción del liderazgo con condiciones ágiles y polivalentes, que permitan la prosperidad en una red que cambia rápidamente.

Al igual que la comunicación debe ser un instrumento permanente de acercamiento entre personas y de éstas con sus respectivos líderes, ella necesita que los líderes posean una forma de pensar que en el proceso de cambio organizacional permanente, visualice alternativas que les permitan interrumpir el cauce tradicional de las cosas, para guiar a sus equipos a alcanzar logros consistentes y predecibles; es decir, que adquiera y desarrolle "pensamiento disruptivo" para facilitar que la comunicación sea más directa y transparente, permitiendo que se comprenda y se pueda aportar a los pensamientos que los líderes efectivos y reflexivos tienen (Hoque, 2015), como medio para conformar equipos de trabajo eficaces con altos niveles de excelencia y competitividad.

El profesor Clayton Christensen<sup>9</sup>, en su libro *El dilema de los innovadores*, acuñó el término "innovación disruptiva", para describir un tipo de innovación en la que un producto o servicio se va desarrollando mediante su introducción sencilla

9 Empresario y profesor de la Harvard Business School, clasificado en el puesto 1 de los Thinkers50, el ranking mundial de líderes empresariales creado por Des Dearlove y Stuart Crainer. Es el arquitecto y la autoridad más importante del mundo en la innovación disruptiva. Fue nombrado el Pensador de Gestión de Negocios más influyente del mundo en 2011 y 2013.

a la parte más baja de un mercado, hasta que, progresivamente y sin descanso, se mueve hacia la parte más alta de dicho mercado, desplazando finalmente a los competidores establecidos (Christensen, 1999).

Según Christensen, en la gestión y dirección es en donde se produce una de las diferencias más notorias entre las empresas grandes y establecidas, frente a los que están interrumpiendo sus mercados desde la parte inferior de la curva de crecimiento del sector. Por lo tanto, con seguridad se puede manifestar que el liderazgo tiene una de las mayores responsabilidades para asegurar la supervivencia de la organización, la rentabilidad, la sostenibilidad y la pertinencia a largo plazo, en tiempos de aceleración de la innovación y el cambio. Este tipo de liderazgo, al que se ha denominado liderazgo disruptivo, implica que los líderes sean curiosos, de mente abierta, con capacidad para guiar a sus equipos a través de la incertidumbre, y que salgan del confort de las normas establecidas.

Los líderes disruptivos son personas curiosas del mundo que les rodea, tanto en lo inmediato como en lo distante, permitiendo que su rol evolucione pasando de decir qué hacer, a plantear y dirigir la resolución de las preguntas más difíciles que cualquiera puede plantear. Solo con la mente abierta pueden ser interlocutores eficaces. En palabras de Christensen:

En primer lugar, porque en tiempos de exponencial de la información y la creación de conocimiento, es probable que tengan las respuestas a no más de 0,01 % de todas las preguntas. Y, en segundo lugar, porque esas preguntas podrían crear respuestas que están en conflicto con la perspectiva de los líderes, sin embargo, que llevan dentro, el poder de crear mercados completamente nuevos o valor de oferta a niveles nunca antes vistos (Christensen, 1999, p. 297).

Los líderes disruptivos se sienten cómodos en un ambiente de pensamiento perturbador, pues ante las necesidades de innovar frente a los rápidos cambios, ven oportunidades en la incertidumbre, lo que les permite convertirse en el germen que organizacionalmente aporta inspiración, ante presiones fuertes para el o los equipos que lidera. Sumado a estas características, perciben las normas como estandarizaciones que limitan las posibilidades de cambio e innovación al estar centradas en la sola eficiencia; en cambio, los líderes disruptivos alientan el cuestionamiento y la movilidad de pensamiento como escenario adecuado para la innovación, siendo capacidades que deberían darle cabida en cualquier empresa u organización que tienda a mayores niveles de desarrollo.

Lo anterior muestra la calidad que adquiere un líder disruptivo, en la medida que su curiosidad, apertura mental, capacidad de guía ante

la incertidumbre y de visión para innovar ante los impedimentos de lo preestablecido, se convierten en valores agregados que responden a la oferta de un mercado laboral que está tras la búsqueda de talentos que aporten a nuevas formas para la potenciación de las capacidades de las organizaciones, las cuales procuran el reclutamiento de perfiles que contribuyan con trabajo creativo mediante sus conocimientos y destrezas aplicadas.

## EL LUGAR DE LO PROSPECTIVO EN EL LIDERAZGO

Desde la comprensión del Instituto de Prospectiva Estratégica de España, la prospectiva

es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen

al futuro aceptable, conveniente o deseado. (Instituto de Prospectiva Estratégica, en línea).

Lo que le acredita un tipo de valor en tanto es “entendida en una forma contemporánea, como una disciplina que facilita la anticipación y construcción de futuros de la sociedad” (Medina y Mojica, 2008, p. 193).

Por otra parte, en el inicio del prólogo del libro *La empresa consciente* de Fredy Kofman<sup>10</sup>, Ken Wilber<sup>11</sup> anota que la definición aburrida y prosaica de empresa es: “Intento o designio de hacer una cosa. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas” (Kofman, 2012, p. 7), y lo contrasta con el concepto de “ser consciente”, que significa

percibir el mundo interior y exterior. Que siente, piensa, quiere y obra con conocimiento de lo que hace. Con pleno uso de los sentidos y facultades. Por lo tanto, la expresión “empresa consciente”

10 Escritor, filósofo y coach argentino. Director del Conscious Business Center de la Universidad Francisco Marroquín, y presidente del Consejo Académico de la consultora internacional Axialent.

11 Ken Wilber (Oklahoma, 1949) es uno de los más influyentes pensadores de Estados Unidos, y una de las más intrigantes figuras que ha dado la intelectualidad de dicho país en los últimos años. Autor prolífico, es considerado el principal estudioso de la conciencia, la psicología transpersonal y el enfoque integral. Ver <http://editorialkairos.com/autores/wilber-ken>. Consultado el 29 de septiembre de 2017.

podría definir la capacidad de intentar hacer una cosa, de llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia, en especial cuando intervienen varias personas, de una manera consciente, con pleno uso de los sentidos y facultades. Lo cual, por supuesto, implica que muchas personas no lo hacen de esa manera (Kofman, 2012, p. 7).

Al observar y analizar la relación entre lo prospectivo y el ser consciente, aparece un tipo de diálogo entre los conceptos, que proyecta una visión diferente del mundo, no anquilosada por lo que se vio o vivió, sino antes bien por una postura visionaria de futuro, como plataforma para la incubación del pensamiento disruptivo, hacia la generación de un tipo de actuación en el escenario empresarial y de las organizaciones, al que en palabras de Fredy Kofman y Robert Dilts<sup>12</sup>, se denomina: el liderazgo consciente.

El punto para nuestro escenario, podríamos visualizarlo como afín con algunas de las posturas que contiene el documento: "Una nueva agenda de capacidades para Europa - Trabajar juntos para reforzar el capital humano, la empleabilidad

y la competitividad" (Comisión Europea, 2016), en el que se declara como

sorprendente la cantidad de carencias y desfases que existen en el terreno de las capacidades<sup>13</sup>. Muchas personas ocupan puestos de trabajo que no se corresponden con su talento [...] los empleadores tienen problemas para encontrar a personas con las capacidades que necesitan para crecer e innovar. Los proveedores de educación, por un lado, y los empleadores y los estudiantes, por otro, tienen distintas percepciones sobre la adecuada preparación de los titulados para el mercado laboral. (Comisión Europea, 2016, p. 2).

Así entendido, la adquisición y el desarrollo de capacidades se convierten en cruciales para el funcionamiento y la modernización de los mercados laborales, con el fin de ofrecer nuevas formas de flexibilidad y seguridad para los demandantes de empleo, los trabajadores y los empleadores, más cuando la transformación digital de la economía está reconfigurando la manera de vivir y hacer negocios en nuestras sociedades. Han aparecido nuevas

12 Reconocido internacionalmente como uno de los primeros desarrolladores, formadores y profesionales de la Programación Neuro-Lingüística.

13 El término «capacidades» se utiliza en un sentido amplio, para hacer referencia a aquello que una persona sabe, comprende y es capaz de hacer. (p. 2).

modalidades de trabajo que afectan a los tipos de capacidades que se precisan (Comisión Europea, 2016).

Las personas necesitan un amplio conjunto de capacidades para desarrollar plenamente su potencial en el trabajo y en la sociedad. En el mejor de los casos, disponer de capacidades de alto nivel facilita que las personas puedan adaptarse a los cambios imprevistos, además de las implicaciones que conlleva sobre la creación y adaptación de los modelos empresariales y de los perfiles de los puestos de trabajo. Sin embargo, lo anterior no se da de forma espontánea y mucho menos por una exposición prolongada a la necesidad, hasta que surja la solución.

La elaboración de respuestas a los problemas que surjan, es decir, la construcción de soluciones determinará el grado de éxito o fracaso al que llegue una empresa u organización. Pero la solución no está en la tecnología, sino en su manipulación a favor de lo que se proyecte. Es en este escenario en el que las personas y el liderazgo que los guíe se convierte en trascendental, pues solo en la medida en que el liderazgo movilice el proceso mediante el cual se determina un objetivo que deberán lograr otras personas y logre motivarlas a perseguir

la concreción de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno, se podrá transformar el potencial individual en desempeño colectivo, para alcanzar una visión compartida.

## ENTONCES... ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO SE NECESITA?

Sólo un guerrero es capaz de soportar el camino del conocimiento. Un guerrero no puede quejarse o lamentar nada. Su vida es un permanente desafío y los desafíos no son buenos ni malos.

Los desafíos son simplemente desafíos.

La diferencia básica entre un hombre ordinario y un guerrero es que el guerrero toma todo como un desafío, mientras que el hombre ordinario toma todo como una bendición o una maldición.

**Juan Matus<sup>14</sup>**

Los términos *leading* (guiar) y *leadership* (liderazgo) provienen del viejo vocablo inglés *lithan*, que significa *ir*. Según el Diccionario Merriam-Webster, liderazgo significa "guiar sobre un camino, especialmente al *ir por delante*". Entonces el liderazgo tiene que ver frecuentemente con "ir primero" e influir en los demás, tanto a través de las acciones como de las palabras. En consecuencia, el liderazgo se manifiesta en la "capacidad para expresar una visión, influenciar a otros a lograr resultados, alentar la cooperación grupal, y ser un ejemplo" (Webster, 1828, en línea).

14 Chamán Yaqui, citado en el recuento etnográfico de la obra del antropólogo peruano Carlos Cataneda, Las enseñanzas de *Don Juan y Viaje a Ixtlán*.

Fredy Kofman plantea que cuanto mejor conozcamos el mundo interior y el exterior, es decir, cuanto mejor los comprendamos, tanto mejor podremos recorrerlos. De esta manera acoge el liderazgo consciente como una postura de vida, que trata acerca “del ser, más que del conocer, “de la emoción, más que de la cognición”, “del espíritu, más que de la materia”; sin demeritar su correlación, pues tampoco encuentra contradicción entre la riqueza material y la espiritual. Este tipo de liderazgo implica construir soluciones desde un estado de presencia centrada, que recupere las posibilidades que brindan las inteligencias múltiples<sup>15</sup> y el vivir los valores más altos en el servicio para el alcance de un propósito mayor, lo que demanda su autenticidad, responsabilidad, propositividad y, no menos importante, su inteligencia emocional.

Debido a la incertidumbre que siempre muestran las posibilidades de futuro, este liderazgo debe ser capaz de mantener una sólida actitud mental sobre lo que se piensa, para movilizar las acciones que se necesitan para enfrentar los retos, y, en síntesis, alcanzar los resultados esperados. Esto se interpreta como un liderazgo con capacidad de formular y comunicar una visión clara y significativa sobre el futuro, siendo entonces, un liderazgo que mediante un análisis prospectivo identifica y actúa sobre escenarios posibles, establecidos mediante el análisis de un presente reflexivo que tiene en cuenta las lecciones aprendidas de la experiencia; y a su vez, le permite, a través del ejemplo, servir como inspiración para sus colaboradores, lo cual solo encontrará al desarrollar un adecuado equilibrio entre el interés personal y el bien común, en sí mismo y en otros, respetando e integrando en su actuar el surgimiento de múltiples perspectivas para la concepción de innovaciones en los posibles escenarios de futuro<sup>16</sup>.

15 La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo de concepción de la mente propuesto en 1983 por el psicólogo estadounidense Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard, para quien la inteligencia no es un conjunto unitario que agrupe diferentes capacidades específicas, sino una red de conjuntos autónomos relacionados entre sí. (Blanes, en línea).

16 Kees Van der Heijden afirma que “los escenarios deben ser la representación de una perspectiva innovadora, nueva y original del futuro. Entonces, el escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido si no es útil para la elección de las opciones estratégicas. Interesa en la medida que interviene en los resultados y en las consecuencias que entraña para las propias opciones estratégicas. Los escenarios son un medio eficaz para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer” (citado por Mojica, 2005, p. 50).

Jim Collins y Jerry I. Porras<sup>17</sup>, citados por Kofman, plantean que

contrariamente a lo que enseñan las escuelas de negocios, “maximizar la riqueza del accionista” o la “maximización de ganancias” no han sido los objetivos predominantes [...] de las compañías excepcionales [...]. Por supuesto, se orientan a obtener ganancias, pero están igualmente guiadas por [...] valores fundamentales y un sentido de su misión que excede el fin de lucro. Incluso, paradójicamente, las compañías visionarias ganan más dinero que aquellas que, en comparación, están puramente orientadas a obtener ganancias. (Kofman, 2012, p. 374)

Teniendo en cuenta lo expuesto por Collins y Porras, y ante los cambios que ha traído al avance tecnológico en los ámbitos económico, político y social, se vislumbra un liderazgo que podría guiar a las empresas u organizaciones a la transición y adaptación. Lo anterior involucra una adecuada gestión del recurso humano, con el fin de que se puedan dar las siguientes condiciones:

- Capacidades asociadas al dominio de una actitud mental óptima
- La creación de un futuro claro y atractivo para sus colaboradores y otros equipos de trabajo
- Establecer una ruta crítica hacia el estado deseado que traza la visión y objetivos organizacionales
- Alcanzar una alineación personal e interna con las metas de la organización y las de sus miembros
- Desarrollar alianzas poderosas, internas y externas a la organización
- Transformación efectiva de obstáculos
- Propiciar un sentido práctico que permita implementar correcciones para ajustarse a las dinámicas del rumbo propuesto.

17 Basándose en un proyecto de investigación de seis años en la Escuela de Graduados de la Universidad de Negocios de Stanford, Collins y Porras tomaron dieciocho empresas verdaderamente excepcionales y de larga duración —que tienen una edad media de casi un centenar de años y han superado al mercado de valores en general por una el factor de quince años desde 1926— y estudiado cada empresa en comparación directa con uno de sus principales competidores. Examinaron las empresas desde sus inicios hasta la actualidad - como puesta en marcha, ya que las empresas medianas y las grandes corporaciones. En todo momento, los autores preguntaron: “¿Qué hace que las empresas verdaderamente excepcionales difieren de otras compañías?”. Consultado en: <https://www.harpercollins.com/9780062119087/built-to-last>

Además de lo anterior, se debe tener presente que el liderazgo es ejercido por personas y su vivencia se materializa a partir de la calidad de las conexiones relacionales que se construyan con otros. En ese sentido, las emociones son parte esencial del desarrollo de las capacidades, pues una emoción es una condición que afecta al organismo en su totalidad e influye en la efectividad con que una persona interactúa con su entorno; incluso representa un cambio en el estado interno de la persona, en su forma de actuar y, lo más importante, en la manera de influir sobre aquellos que lo rodean.

El liderazgo que se ha descrito a lo largo de este artículo también necesita de la inteligencia emocional. Daniel Goleman (citado por Fernández-Berrocal y Extremera, 2009, p. 90), redefinió el concepto de liderazgo, de dos formas: la primera formulación lo asocia con el "carácter" de la persona (Goleman, 1995, 28); la segunda lo concibe como un conjunto de competencias socio-emocionales relacionadas con el éxito en el ámbito laboral (Goleman, 1998), lo cual podría describirse como un tipo de habilidad que facilita identificar y monitorear las emociones personales y de los otros, con el fin de diferenciar entre ambas y emplear la información generada para guiar el proceso cognitivo y la actuación. Sin ella, el líder solo estaría en una condición nominal.

## **A MODO DE CONCLUSIONES**

Todas las ideas y conceptos esbozados en este artículo, proponen una mirada que busca la reflexión sobre lo aprehendido, comprendiendo que el competir por el futuro está íntimamente ligado a imaginarlo, para después crearlo. En dicho sentido, sería paradójico que al menos en el diseño al nivel de pensamiento organizacional, solo algunas empresas logren un futuro menos incierto, y las que no, dejen de ser líderes para convertirse en seguidoras de las que enfrenten de mejor manera el futuro, pues como no hay una única empresa, tampoco se prospecta un único tipo futuro para todas ellas. Crear un futuro propio implica el reto de construir un mapa consecuente con el camino personal, lo cual es más gratificante que seguir el camino trazado por otros.

Las empresas y organizaciones del presente-futuro demandarán un tipo de liderazgo no solo personal –asociado a sus trabajadores– sino también organizacional, con el que antiguos y nuevos empleados logren desarrollar más y mejores capacidades, de cara a los retos que se aproximan. De esta forma las empresas podrán alcanzar una adecuada evolución y ajuste ante el panorama que encuentran, y potencialmente acierten en la vivencia de un liderazgo que les provea de personas con espíritu de lucha, que como guerreros sepan sortear las dificultades, acogiendo cada desafío que se presente como



un nuevo paso para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo, y de este modo, definir un nuevo espacio competitivo en su camino hacia el futuro organizacional.

## REFERENCIAS

- Blanes, A. (s.f.). *La teoría de las inteligencias múltiples. Descripción breve. ¿Qué es, qué describe y qué tipos de inteligencia existen?* [en línea]. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, disponible en [http://bioinformatica.uab.cat/base/documents/genetica\\_gen/portfolio/La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20Inteligencias%20m%C3%BAltiples%202016\\_5\\_25P23\\_3\\_27.pdf](http://bioinformatica.uab.cat/base/documents/genetica_gen/portfolio/La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20Inteligencias%20m%C3%BAltiples%202016_5_25P23_3_27.pdf)
- Cataneda, C. (1972). *Viaje a Ixtlán*. Ciudad de México, D. F., México: versión original en inglés publicado por: Simon & Schuster. Versión en español: Fondo de Cultura Económica.
- Catañeda, C. (1968). *Las enseñanzas de Don Juan: Una forma Yaqui de conocimiento*. Estados Unidos de Norte América: Universidad de California.
- Coindesk (s. f.) What is Blockchain Technology? [en línea]. Disponible en <https://www.coindesk.com/information/what-is-blockchain-technology/>
- Condliffe, J. (3 de marzo de 2017). La expansión de «blockchain» por toda la industria llega al transporte de mercancías [en línea]. Woods, T. (Trad.). En MIT Technology Review, Disponible en <https://www.technologyreview.es/s/6862/la-expansion-de-blockchain-por-toda-la-industria-llega-al-transporte-de-mercancias>. [Consultado el 28 de septiembre de 2017].
- Comisión Europea (junio 10 de 2017). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. [en línea]. Disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52014DC0015>. [Consultado el 22 de septiembre de 2017].
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias globales en capital humano 2017* [en línea]. Disponible en [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP\\_Global-Tendencias-Capital-Humano\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf). [Consultado el 25 de septiembre de 2017].
- Deloitte. (2015). Deloitte survey: Americans look at their smartphones in the aggregate more than 8 billion times daily [en línea]. En PRNewswire. Disponible en <http://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-americans-look-at-their-smartphones-in-the-aggregate-more-than-8-billion-times-daily-300190192.html>. [Consultado el 25 de septiembre de 2017].

- Fernández-Berrocal, P. y Extremera, N. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. Concepto de inteligencia emocional. En *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66. p. 90. [en línea]. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/274/27419066006/>
- Forbes Media LLC (2017). Profile: Andreessen Horowitz [en línea]. Disponible en <https://www.forbes.com/profile/marc-andreessen/>. [Consultado el 23 de septiembre de 2017].
- Friedman, T. (2016). Thank you for being late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations. Publicado por Farrar, Straus y Giroux. New York, Estados Unidos de Norte América.
- Global Entrepreneurship Network (GEN) (2017). Global Startup Ecosystem Report 2017, The Urgency of Ecosystem Investments. Estados Unidos de Norte América, Oakland: Startup Genome.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books. (Trad. Cast. Kairós, 1996). New York, United States of North America.
- Hoque, F. (2015). *Survive to Thrive – 27 Practices of Resilient Entrepreneurs, Innovators and Leaders*. Estados Unidos de Norte América, Carlsbad (California): Motivational Press Incorporated.
- Instituto de Prospectiva Estratégica (s.f.). Instituto de Prospectiva Estratégica [en línea]. Disponible en <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>. [Consultado el 21 de septiembre de 2017].
- Jáuregui, R., Moltó, J. y González de Lena, F. (2004). *Un futuro para el trabajo en la nueva sociedad laboral*. Valencia, España: Editorial Tirant Lo Blanch.
- Kofman, F. (2012). "La empresa consciente". Cómo construir valor a través de valores. Publicado por Grupo Editorial Penguin Random House. Nueva York, Estados Unidos de Norte América.
- Medina, J. y Mojica, F. (2008). La prospectiva en Colombia: Antecedentes, lecciones y desafíos. En *Prospectiva na America Latina. Evolução e Desafios*. Brasil: Canal 6 Projetos Editoriais.
- Merriam-Webster Dictionary (1828). Búsqueda del término "lead" [en línea]. Springfield, Massachusetts, Estados Unidos de Norte América. Disponible en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/lead> [Consultado el 26 de septiembre de 2017].
- Merriam-Webster Dictionary (1828). Búsqueda del término "leader". [en línea]. Springfield, Massachusetts, Estados Unidos de Norte América. Disponible en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/leader> [Consultado el 26 de septiembre de 2017]

Ministerio de Ciencia y Tecnología. "Invirtiendo en los empleos del futuro". Panel realizado el viernes 18 de agosto de 2017, en el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Buenos Aires, Argentina.

Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá, D.C., Colombia: Convenio Andrés Bello. Universidad Externado de Colombia.

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond [en línea]. En

World Economic Forum. Disponible en <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> [Consultado el 19 de septiembre de 2017]

Sudeep, R. (3 de octubre de 2016). Entrevista a Christine Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional [en línea]. Disponible en <http://www.wsj.com/video/christine-lagarde-automation-could-open-up-new-jobs/A9EC8DCC-7577-4755-AF63-1EE701413028.html>. [Consultado el 26 de septiembre de 2017]

# PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES MOVITEC LTDA. AÑO 2023\*

## PROSPECTIVE AND STRATEGIC PLAN FOR THE CONSTRUCTION COMPANY OF CIVIL WORKS MOVITEC LTDA. YEAR 2023

Carlos Eduardo Niño Castellanos\*\*

Benjamín Andrés Manjarrés Zárate\*\*\*

**Recibido:** 10 de octubre de 2017

**Evaluado:** 20 de noviembre de 2017

**Aprobado:** 25 de enero de 2018

### RESUMEN

La planeación estratégica basada en la prospectiva se constituye en una herramienta clave para las organizaciones en cuanto a la construcción de su futuro. Permite equilibrar el pensamiento estratégico, el deseo de visualizar un horizonte ideal, y los cursos de acción necesarios para alcanzar dicho derrotero. Las organizaciones de cualquier naturaleza, tipología, tamaño u objeto social, pueden aplicar esta metodología, a fin de mejorar su capacidad directiva, en lo concerniente a los procesos de planeación y control administrativo.

---

\* Artículo de estudio.

\*\* Ingeniero de Sistemas, egresado de la Universidad INCCA de Colombia. Especialista en formulación y evaluación de proyectos, Universidad Católica de Colombia. Maestrante en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo electrónico: cenino1998@yahoo.com

\*\*\* Administrador de Empresas, egresado de la Universidad de Cundinamarca. Especialista en Docencia, Universitaria Universidad Militar Nueva Granada. Maestrante en Administración de Organizaciones Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Correo electrónico: benjand83092295@gmail.com

Movitec Ltda. es una empresa fundada hace 39 años, su objeto social es el desarrollo de productos y servicios asociados a la construcción e ingeniería de obras civiles. Tiene un desafío importante para el año 2023, el cual consiste en “ser la mejor” empresa del sector; por cuanto, a través de la aplicación de las herramientas prospectivas, se definió que el futuro ideal para consolidar sus ventajas competitivas, se basa en una mejor eficiencia y transparencia en cuanto a la adjudicación de concesiones de obras de infraestructura pública por parte del Estado, y el acceso a nuevas tecnologías ambientales, sociales y económicamente sostenibles, lo cual le permite a la compañía mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en sus procesos, y generar resultados importantes, en términos de valor agregado, de acuerdo con cada una de sus perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, y aprendizaje y crecimiento.

**Palabras clave:** prospectiva estratégica, Movitec Ltda., ingeniería civil, variables, actores, escenarios.

## **ABSTRACT**

The strategic planning based on prospective is a key tool for organizations in terms of building their future, because it allows balance strategic thinking, the desire to visualize an ideal horizon and the actions required to achieve that purpose. So, organizations of any kind, type, size or purpose, can apply this methodology in order to improve their management capacity, regarding the planning processes and management control.

Movitec Ltda., is a company founded 39 years ago and its purpose is the development of products and services associated with the construction and civil engineering works. Movitec Ltda., has a major challenge for the year 2023, which is to “Be the Best” company in the sector, because, through the application of prospective tools, it was decided that the ideal place to consolidate their future competitive advantages, is based on the probability of improved efficiency and transparency, achieving government contracts in public infrastructure and access to new environmental, social and economically sustainable technologies, allowing the company to improve efficiency, effectiveness and efficiency in its processes, and generating significant results in terms of value added, according to each of their perspectives: financial, internal processes, customer, learning and growth.

**Keywords:** Strategic Foresight, Movitec Ltda., Civil Engineering, Variables, Actors, Scenarios.

## INTRODUCCIÓN

Según Godet (2009), la prospectiva estratégica se constituye en una herramienta fundamental para empresas y territorios, de acuerdo con las tendencias y riesgos de cambios abruptos, se cambia el presente y se interpela la estrategia para lograr un escenario futurible ideal. Por tanto, se articula en tres grandes procesos: 1) reflexión colectiva, que comprende el planteamiento del problema, diagnóstico de la empresa, identificación de variables internas y externas, análisis de la dinámica de la empresa en el entorno e identificación de opciones estratégicas; 2) preparación de la decisión, que consta de la evaluación de opciones estratégicas y jerarquización de los objetivos; y 3) la acción en la que se fijan planes operativos y su implementación (Godet, 2009, p. 31).

La investigación que se presenta en este artículo consta del desarrollo del proceso de planeación estratégica prospectiva, aplicado a la empresa Movitec Ltda. El objeto social de la empresa está encaminado hacia la producción y prestación de servicios de construcción e ingeniería civil de obras, teniendo como horizonte de proyección el año 2023. En primer lugar, se realiza un diagnóstico interno y externo de la compañía, para identificar los factores críticos de éxito; posteriormente, se aplica el método Delphi, con el propósito de identificar los factores de cambio o variables estratégicas que

se analizan por medio del método MICMAC; se identifica el juego de actores mediante el método MACTOR, se diseñan los escenarios alternos y apuesta por medio del método de ejes cruzados de Peter Schwartz; se analizan las opciones estratégicas a través de la Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO) de Francisco Mojica; y se estructuran los proyectos estratégicos necesarios acorde con las estrategias identificadas y el escenario apuesta.

De esta forma, la empresa Movitec Ltda. puede consolidar sus ventajas competitivas en el subsector de la construcción de obras civiles, tomando como base las tendencias a futuro del comportamiento de las variables estratégicas internas y externas, que giran en torno a la visualización del futuro ideal o futurible apuesta de la compañía. Por tal motivo, es importante reflexionar sobre las cinco preguntas fundamentales para construir el futuro ideal: ¿quién soy?, ¿qué puede ocurrir?, ¿qué puedo hacer?, ¿qué voy a hacer? y ¿cómo lo voy a hacer? (Godet, 2009, p. 23)

La empresa Movitec Ltda. es una compañía ubicada en la ciudad de Bogotá, se dedica desde hace 39 años al desarrollo de obras de construcción de tipo civil, ofreciendo los siguientes productos y servicios: movimiento de tierras, elaboración de concretos, construcción de pavimentos, diseño y construcción de estructuras

metálicas para puentes, cerramientos y cubiertas, transporte de materiales y transporte de maquinaria.

El objetivo general de la presente investigación consiste en construir el plan prospectivo y estratégico para la empresa Movitec Ltda. hacia el año 2023. Los objetivos específicos se resumen en: comprender la situación actual de la compañía Movitec Ltda. por medio de un diagnóstico estratégico interno y externo, identificar los factores de cambio que inciden en la compañía Movitec Ltda. por medio del análisis estructural, analizar el impacto de los actores sociales que influyen en la compañía Movitec Ltda., construir los escenarios probables y escenarios alternos de la compañía Movitec Ltda., para el año 2023, utilizando las herramientas prospectivas pertinentes, y diseñar planes tácticos y operativos para la empresa Movitec Ltda., conforme al análisis estratégico y la aplicación de las herramientas prospectivas

## **METODOLOGÍA**

El enfoque de investigación que se tomó en cuenta para el presente estudio fue mixto —cuantitativo y cualitativo—, se buscó recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos de forma integrada, sistémica y conjunta, a

fin de establecer, describir y predecir el comportamiento de las variables estratégicas que inciden directa e indirectamente en la compañía Movitec Ltda. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 546). De esta forma, se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes para el análisis estadístico de los resultados obtenidos —encuestas, entrevistas y listas de verificación—, así como, técnicas cualitativas —método Delphi—, con el fin de planificar los escenarios apuesta y definir las estrategias necesarias.

El tipo de estudio característico del presente proyecto es predictivo, permitió establecer el comportamiento y la tendencia futura de las variables estratégicas internas y externas que afectan el desarrollo de las operaciones de la compañía Movitec Ltda., a partir de la identificación y análisis de la situación actual, generando así una planeación estratégica efectiva proyectada hacia el año 2023

A continuación se describen las fases que se tuvieron en cuenta para la aplicación de la metodología prospectiva: que las empresas del sector accedan de forma eficiente y transparente os, no probabil definir la planeaci Cundinamarca.(escuel

**Tabla 1.** Fases metodológicas planeación estratégica prospectiva.

FASE	MÉTODO	INSTRUMENTOS
Identificación de la situación actual de la compañía Movitec Ltda.	Análisis estratégico	Encuestas, entrevistas, informes de gestión, estados financieros de la compañía, consulta de fuentes secundarias externas
Determinación y clasificación de las variables clave internas-externas	MICMAC	Entrevistas aplicación software MICMAC
Identificación de ejes de Peter Schwartzles y apuestas internas y externas en la actualidad de la compañía y aprendizaje y crecimiento (Vidal, 2009) y análisis del juego de actores involucrados	MACTOR	Entrevistas, aplicación software MACTOR, encuestas
Determinación de escenarios probables y apuestas	Ejes de Peter Schwartz	Cuestionario Delphi, entrevistas
Análisis y evaluación de acciones y opciones estratégicas	Importancia y gobernabilidad IGO	Entrevistas, aplicación matriz IGO
Elaboración de planes de acción	Despliegue estratégico	Entrevistas

Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS

Con base en los resultados de la encuesta Delphi, y el análisis interno y externo de la compañía Movitec Ltda., se identificaron treinta variables estratégicas, las cuales se caracterizaron y calificaron según su grado de influencia y dependencia, mediante el método de Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) (Godet, 2009, p. 56).

De esta forma, se presenta a continuación el mapa de influencias y dependencias directas de las variables estratégicas:



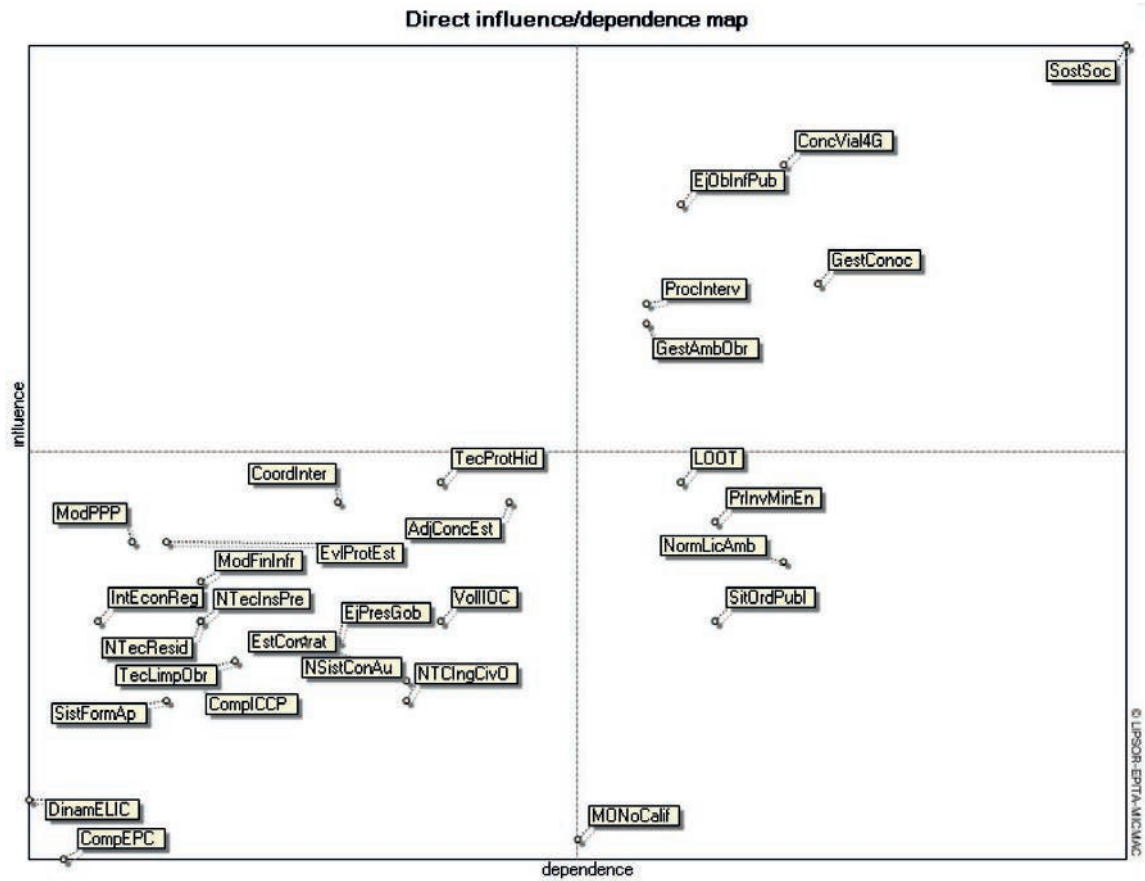


Figura 1. Mapa de influencia y dependencia directa variables estratégicas Movitec Ltda.

Fuente: elaboración propia a partir de Godet (2009)

Teniendo en cuenta la aplicación del método MICMAC, se pueden clasificar los factores de cambio o variables estratégicas que inciden directa e indirectamente en la gestión estratégica de la compañía Movitec Ltda. de la siguiente manera:

- *Variables de enlace:* para el caso de la compañía Movitec Ltda., las variables estratégicas de

enlace o conflicto, corresponden al orden social –sostenibilidad social de los proyectos–, político-administrativo –concesiones viales de cuarta generación, procesos y procedimientos de interventoría de obras de infraestructura, y ejecución de obras de infraestructura pública–, científico-tecnológico –gestión del conocimiento en obras civiles– y ecológico –gestión

ambiental de las obras de infraestructura—. Dichas variables, se convierten en grandes factores de cambio para la empresa, puesto que se relacionan directamente con el desarrollo de su objeto social —prestación de servicios de ingeniería civil de obras de infraestructura—.

- *Variables resultantes:* las variables de salida o resultantes que inciden en la compañía Movitec Ltda. son del orden normativo-jurídico —Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial y Normatividad para Licencias Ambientales de obras de infraestructura—, económico —proyectos de inversión de empresas del sector minero-energético— y social —situación de orden público—.
- *Variables excluidas:* las variables excluidas o autónomas del sistema son de tipo económico —comportamiento de la estadísticas de producción de cemento, dinámica de las estadísticas de edificación de licencias de construcción, comportamiento del índice de costos de la producción pesada, modelos de financiación de infraestructura e integración económica regional—, científico-tecnológico —tecnologías limpias en la construcción de obras civiles, nuevas tecnologías de inspección y predicción de materiales y estructuras, nuevas tecnologías de evaluación, gestión y reutilización de residuos, nuevos sistemas de

control automatizado de máquinas—, normativo-jurídico —normas técnicas colombianas de ingeniería civil y obras y estatuto de contratación estatal—, político-administrativo —ejecución presupuestal del Gobierno— y cultural —sistemas de formación y aprendizaje del personal no calificado—.

- *Variables de pelotón:* las variables de pelotón son del orden político-administrativo —adjudicación de concesiones por parte del Estado y coordinación interinstitucional con entidades del Estado—, ecológico —técnicas para la protección de fuentes hídricas—, económico —volatilidad del indicador de inversión real en obras civiles IIOC y empleo de mano de obra no calificada—, científico-tecnológico —métodos de análisis, materiales y técnicas para evaluación y protección de estructuras—, social —modelos de participación público privada PPP—.

Por su parte, se identificaron 25 actores involucrados o asociados a las operaciones de Movitec Ltda., para los cuales se analizaron los objetivos y juegos asociados a cada uno de éstos, por medio de la aplicación del método de actores, objetivos y relaciones de fuerza MACTOR. A continuación se presenta el mapa de influencias y dependencias directas entre actores:

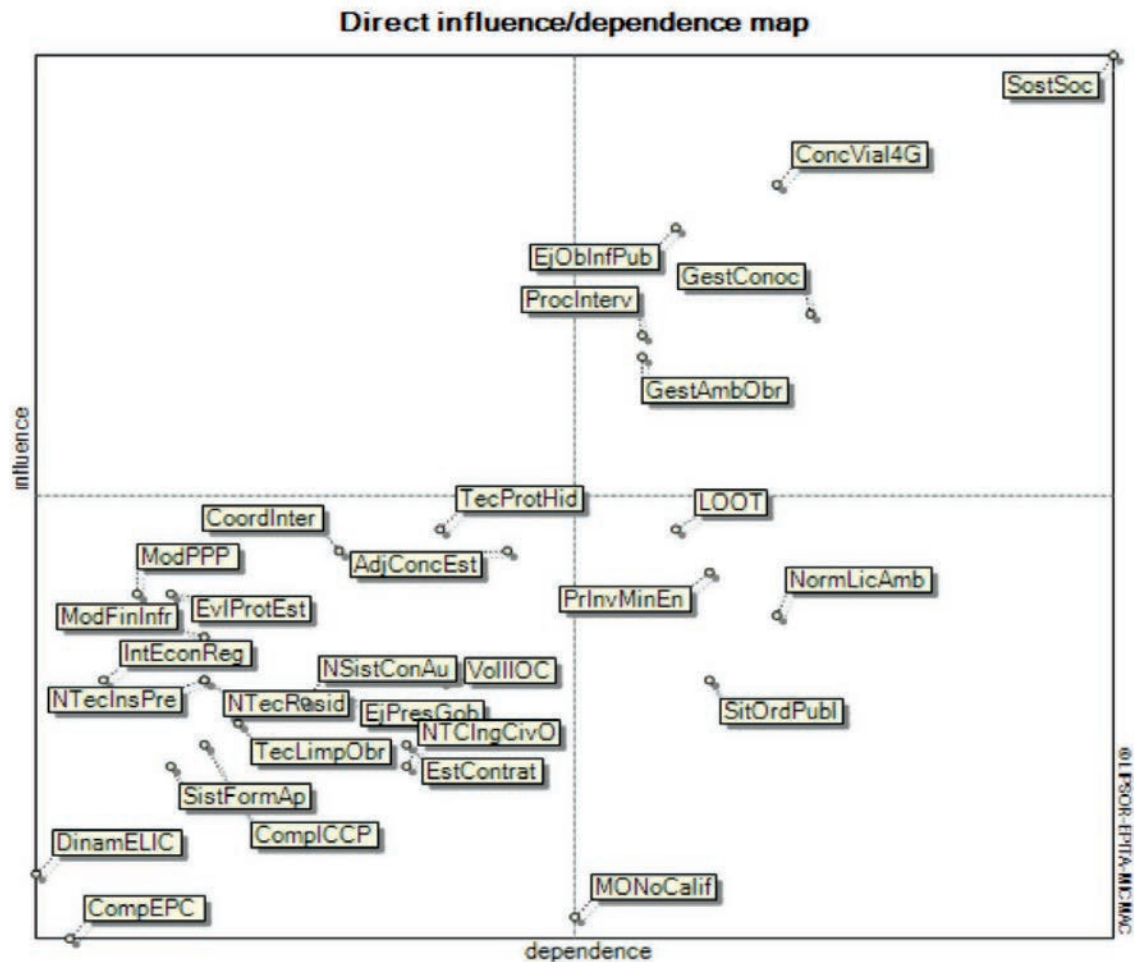


Figura 2. Mapa de influencias y dependencias directas entre actores.

Fuente: elaboración propia a partir de Godet,(2009)

De esta forma, la clasificación o tipología de juego del actor, según su grado de influencia y dependencia, se establece de la siguiente manera:

- *Actores de enlace*: los actores de enlace o de mediano poder (Mojica, 2008, p. 209), que se caracterizan por su alto grado de influencia y dependencia, corresponden a: gobierno Nacional, organizaciones civiles, competidores, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Transporte, INVÍAS, Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Cámara Colombiana de Infraestructura, Socios, Clientes y Departamento Nacional de Planeación.

- *Actores dominantes*: para la compañía Movitec Ltda., los actores dominantes o de alto poder (Mojica, 2008, p. 209), que debe tener muy en cuenta para la visualización y alcance de su escenario apuesta, en el año 2023, son: Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Empresas Aseguradoras y Administradoras de Riesgos Laborales (ARL).
- *Actores dominados*: en este caso, los actores dominados o de bajo poder, cuyo grado de dependencia es alto y la influencia es baja (Mojica, 2008, p. 209), corresponden a FINDETER, FONADE y proveedores.
- *Actores autónomos*: se caracterizan por su poca influencia y poca dependencia sobre los demás actores (Mojica, 2008, p. 209). Teniendo presente la Matriz de Influencia Directa entre actores (MID), se concluye que los actores autónomos o de muy bajo poder son: Sistema General de Regalías (SGR), ICONTEC, bolsas de empleo, DIAN, Sociedad Colombiana de Ingenieros SCI, CAMACOL y ACODAL.

Teniendo en cuenta las variables estratégicas se definieron los direccionadores o vectores de futuro, a fin de definir los escenarios, por medio del método de matriz de ejes cruzados de Peter Schwartz (Schwartz, 1996). Los dos grandes direccionadores o vectores de futuro están relacionados con el nivel de eficiencia y

transparencia en la adjudicación y concesión de obras de infraestructura pública e ingeniería civil, por parte del Estado, por cuanto esta dinámica garantizaría la competitividad no solo de la empresa Movitec Ltda., sino también de las demás empresas competidoras del sector. Especialmente si se tiene presente que un sistema de concesión de obras eficiente y transparente dinamizará la inversión real en el subsector de obras civiles, y mejorará la infraestructura de las regiones y el país en general, en el marco de la entrada en vigencia de nuevos acuerdos comerciales y tratados de libre comercio TLC con otros países, regiones o bloques económicos.

Por su parte, el otro direccionador o vector de futuro está estrechamente ligado a la innovación tecnológica en materiales, máquinas, equipos, técnicas y métodos social y ambientalmente sostenibles, los cuales deben cumplir con altos estándares de calidad y garantizar la confiabilidad y conformidad de las obras de infraestructura pública que se lleven a cabo. De esta forma, las compañías dedicadas a la prestación de servicios de obras de ingeniería civil gestionarán sus operaciones y demás procesos administrativos, basados en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

A continuación se presenta el mapa de ejes cruzados de Peter Schwartz, a fin de definir los escenarios:

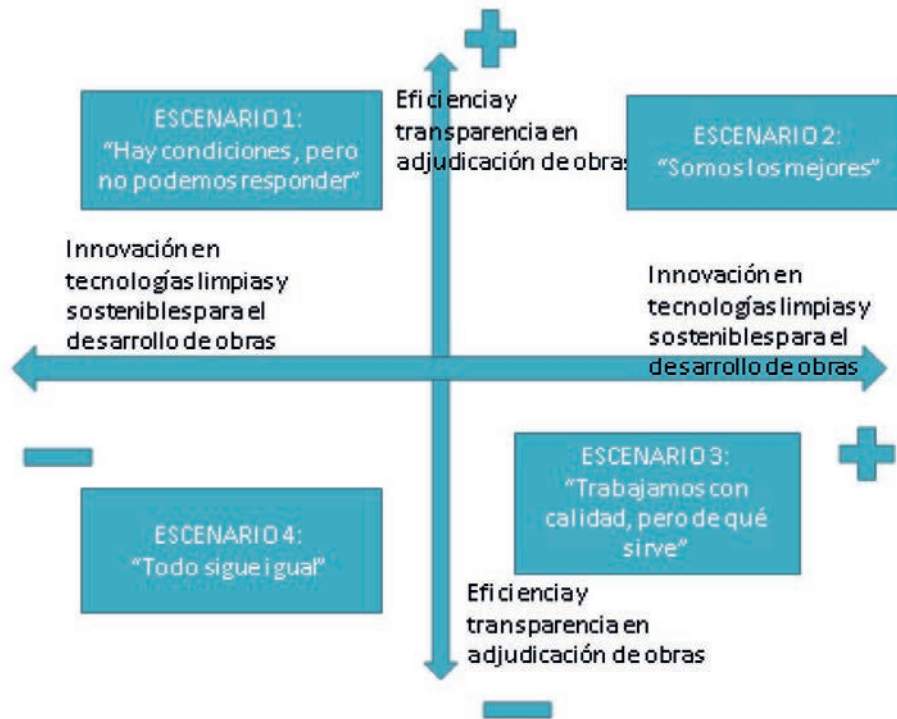


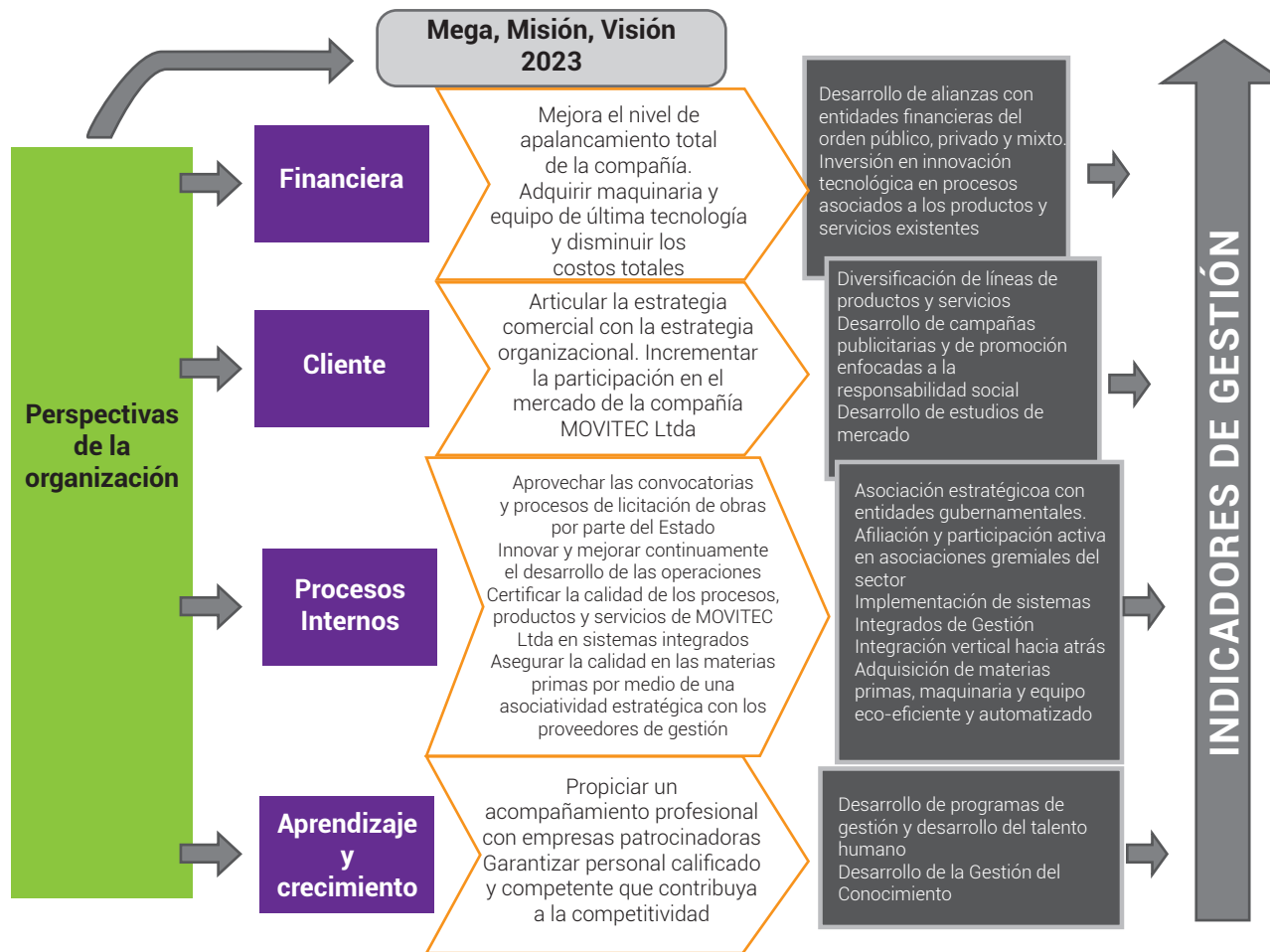
Figura 3. Mapa de ejes de Schwartz escenarios compañía Movitec Ltda.

Fuente: elaboración propia

Basados en el mapa de ejes de Schwartz, se define como escenario apuesta el escenario 2 denominado “Somos los mejores”, en el que Movitec Ltda. será líder en el subsector de la construcción de obras civiles en Colombia. Esto se logrará por medio de una asociatividad estratégica importante con el Estado y las empresas del sector, a fin de aprovechar las condiciones favorables del gobierno Nacional en materia de contratación. Se fomentarán mayor número de integraciones verticales hacia delante –clientes y demás stakeholders o grupos de interés– y hacia atrás –proveedores–, con

el propósito de garantizar calidad en las obras y servicios que desarrolle la compañía, a través de la utilización de tecnologías, técnicas y métodos social y ambientalmente sostenibles

Con el fin de alcanzar el escenario apuesta o futurible ideal para Movitec Ltda. se identificaron doce estrategias, las cuales se agruparon en perspectivas como financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A continuación se define el mapa estratégico para la compañía en el año 2023, a fin de garantizar la implementación de dichos cursos de acción:



**Figura 4.** Mapa estratégico Movitec Ltda.

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

El presente estudio permitió identificar debilidades estratégicas de Movitec Ltda. en factores críticos de éxito como: el posicionamiento de los productos y servicios que ofrece, la innovación tecnológica en maquinaria y equipos sostenibles, la membresía y participación activa en entidades gremiales como la Cámara

Colombiana de Infraestructura y la certificación en Sistemas Integrados de Gestión, los cuales le permiten a la compañía ser más competitiva en el subsector de la construcción de obras de ingeniería civil. De esta forma, el compromiso de la gerencia general de la compañía permite visualizar el mejor escenario o futuro ideal para el año 2023, al cual Movitec Ltda. debe

aspirar no solo para sobrevivir en el mercado, sino para constituirse en la empresa líder en el subsector.

Es importante que la empresa Movitec Ltda. continúe con el proceso de desarrollo y crecimiento colectivo en la línea del tiempo, y comprometa al talento humano colaborador en la constante renovación de sus proyectos, y la anticipación a los riesgos que se puedan presentar, por medio de la implementación de estrategias de crecimiento comercial y políticas empresariales sostenibles.

Movitec Ltda. debe generar el aumento de las capacidades de aprendizaje, medidas a través de la planeación estratégica e implementar herramientas de planificación y mejora, con el objetivo de asegurar el éxito de sus proyectos. Todo lo anterior debe estar apoyado en elementos críticos como el factor humano, la dirección y apoyo de la gerencia, y hacer parte vital de la aplicación de modelos que permitan medir la eficiencia de las estrategias operativas en cada uno de los proyectos.

De modo que, a través de la planeación estratégica prospectiva, la empresa puede tener presente los siguientes riesgos operacionales y de mercado, que pueden limitar o inhibir el logro de sus objetivos estratégicos y su escenario apuesta:

- *Deficiencia en la definición de las metas a obtener:* se presenta cuando el personal no tiene claras las estrategias de la empresa, ni cuáles son las medidas a tomar.
- *Definición de la visión a futuro:* el personal asume que si cumple los procesos y procedimientos es suficiente para lograr los objetivos propuestos.
- *Costos:* generar más gastos de los permitidos en la implementación de modelos prospectivos conlleva a costos elevados.
- *Planeación:* es importante dejar claros los límites entre los objetivos de la organización y las estrategias para su obtención

Por tanto, se recomienda a Movitec Ltda. buscar siempre el balance entre las estrategias definidas y el seguimiento de los indicadores de gestión, por medio de una estructuración organizacional basada en procesos, y la aplicación efectiva de los principios centrados en la estrategia y el escenario apuesta, los cuales garantizan un óptimo posicionamiento de los productos y servicios; y por consiguiente, el liderazgo competitivo en el subsector de la construcción de obras de ingeniería civil.

Como en todo emprendimiento existen riesgos y es necesario anticiparse a los mismos, la

empresa debe desarrollar un programa de gestión del conocimiento, el cual se involucre en todos sus procesos. Así como aumentar y mejorar la infraestructura tecnológica, implementar innovación tecnológica para conservar la información de los clientes como sus requisitos, sus exigencias y medio de desarrollo, establecer acuerdos y alianzas de tercerización de servicios con empresas del sector, afiliarse y participar activamente en entidades gremiales, y desarrollar alianzas con entidades públicas, privadas y mixtas para la obtención de recursos y contratos de obras de infraestructura pública, aprovechando la coyuntura de los planes de desarrollo y las megaobras propuestas para los próximos diez años.

Como el escenario apuesta implicaría una innovación en tecnologías limpias, ecoeficientes, sostenibles, y una mejor eficiencia y transparencia en la adjudicación de obras y contratos, se debe empoderar no solo a la alta dirección, sino a los demás colaboradores de Movitec Ltda., a fin de que se anticipen a los cambios tecnológicos en el subsector de la construcción de obras civiles, mejorando el desarrollo de las operaciones en cuanto a eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y minimización de costos operacionales

## REFERENCIAS

Alvarado, Duque y Hoyos. (2011). *Guía para la aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica*

*Prospectiva Integral para Finagro*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana. En línea. Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/166/1/Yolanda%20Alvarado%20Miranda.pdf>.

Arce, D. (2003). *El Contrato de Obra, razones de las órdenes de cambio o reclamaciones de los contratistas*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. En línea. Recuperado de: [http://www.javeriana.edu.co/juridicas/pub\\_rev/documents/281-296.pdf](http://www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/281-296.pdf)

Asociación Española de Fabricantes de Maquinaria de Construcción, Obras Públicas y Minería (ANPOMYC). (2011). *Estudio de Tendencias Tecnológicas en el Sector de Maquinaria de Obras Públicas, Construcción y Minería*. En línea. Recuperado de: <http://www.anmopyc.es/resources/archivosCkeditor/files/Estudio%20Tendencias%20Tecnologicas%20MOPYC.pdf>

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 80 de 1993: Por la cual se expide el Estatuto General de la Contratación de la Administración Pública*. Bogotá, Colombia: Congreso de Colombia. En línea. Recuperado de: [http://www.saludcapital.gov.co/DJC/Normatividad%20Aplicable/Ley\\_80\\_1993.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/DJC/Normatividad%20Aplicable/Ley_80_1993.pdf).

Congreso de Colombia. (2007). *Ley 1150 de 2007: Por medio del cual se introducen medidas para*



- la eficiencia y transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Bogotá, Colombia: Congreso de Colombia. En línea. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25678>
- Diario El Colombiano (2013). *La construcción crecerá en 2013 más que minería y petróleo: Anif*. En línea. Recuperado de: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la\\_construccion\\_crecera\\_en\\_2013\\_mas\\_que\\_mineria\\_y\\_petroleo\\_anif/la\\_construccion\\_crecera\\_en\\_2013\\_mas\\_que\\_mineria\\_y\\_petroleo\\_anif.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_construccion_crecera_en_2013_mas_que_mineria_y_petroleo_anif/la_construccion_crecera_en_2013_mas_que_mineria_y_petroleo_anif.asp)
- Fundación OPTI. (2010). *Obra Civil: Estudio de Prospectiva del Sector Obra Civil en Construcción*. En línea. Recuperado de: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDEQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.cgee.org.br%2Fatividades%2FFreidirKori%2F2272&ei=p47vU5ajH5C0yASgp4L-gCA&usg=AFQjCNHcMJtMsqlqmsVTNs-hNuUz9ei6JzQ&sig2=Xa3HaGY6w26eAhHa7A-vZJw&bvm=bv.73231344,d.aWw>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Paris, Francia: LIPSOR.
- Godet, M. (2009). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Paris, Francia: LIPSOR.
- Granados, H. y Arango, J. C. (2013). *Estudio Prospectivo Del Hábitat y La Construcción En Colombia*. Medellín, Colombia: Centro de Investigación y Prospectiva Institución Universitaria ESUMER. En línea. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/000325005cb12cb9b0f42>.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). (2013). *Estudio Prospectivo de la Formación Profesional en el Sector de la Construcción Civil*. Santo Domingo, República Dominicana: INFOTEP. En línea. Recuperado de: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/Estudio%20prospectivo%20INFOTEP.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Estudio%20prospectivo%20INFOTEP.pdf).
- Mellicer, T. (2001). *El Sector de la Construcción: Una Perspectiva Internacional*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. En línea. Recuperado de: <http://books.google.com.co/books?id=EnWkcmTu2U0C&pg=PA19&lpg=PA19&dq=prospectiva+estrategica+sector+construccion&source=bl&ots=hWRf3dhw4P&sig=-u8VG5FX2t9lay9vbD29PiZJU-YE&hl=es&sa=X&ei=Pk0SU9GOG0KnkQeX-84GwDA&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q=prospectiva%20estrategica%20sector%20construccion&f=false>

- Miklos, T. y Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y Escenarios para el Cambio Social*. Ciudad de México, México: Limusa.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2010). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Mojica, F. (2008). *La Construcción del Futuro: Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Movitec Ltda. (2012). *Estados Financieros Consolidados años 2007-2011*. Movitec Ltda.
- Movitec Ltda. (2013). *Informe de Gestión 2012*. Movitec Ltda.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Deusto.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view*. En línea. Recuperado de: [http://www.ethicaladvisor.com/pdf/books/THE\\_ART\\_OF\\_THE\\_LONG\\_VIEW.pdf](http://www.ethicaladvisor.com/pdf/books/THE_ART_OF_THE_LONG_VIEW.pdf)
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Mapas Estratégicos- Índices de Gestión- Alineamiento Ejecución Estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) (2012). Protocolo de presentación de trabajos de grado programas de posgrado. Bogotá, Colombia: Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN.
- Vidal Arizabaleta, E. (2005). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.



**ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA  
PARA EL CRECIMIENTO DE  
LAS EMPRESAS PRODUCTORAS  
DE LECHE EN COLOMBIA\***

**ASOCIATIVITY AS A STRATEGY  
FOR GROWTH FOR MILK PRODUCING COMPANIES  
IN COLOMBIA**

Juan Alejandro Barreto\*\*

Ofelia Palencia Fajardo\*\*\*

**Recibido:** 31 de octubre de 2017

**Evaluado:** 20 de noviembre de 2017

**Aprobado:** 01 de diciembre de 2017

**RESUMEN**

El sector lácteo colombiano sufre las consecuencias del descuido estatal, más de 400.000 familias campesinas y pequeñas unidades familiares que derivan su sustento de la leche están amenazadas por los tratados de libre comercio y el contrabando del producto y sus derivados. Ello obliga a diseñar políticas públicas para promover la asociatividad e impulsar la economía familiar

---

\* Artículo de investigación, resultado del Grupo de Investigación CORATENEA de CORHUILA.

\*\* Economista, Magíster en Finanzas y Sistemas. Docente e Investigador Junior Colciencias, Asesor y Consultor en temas financieros. Director del Programa de Administración Bancaria y Financiera en CORHUILA. Correo [jbarretotejada@gmail.com](mailto:jbarretotejada@gmail.com)

\*\*\* Economista, Especialista en Gestión de Desarrollo Regional, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, MBA Bussines Adminstration, Docente e Investigadora. Correo electrónico: [opalencia@corhuila.edu.co](mailto:opalencia@corhuila.edu.co)

como mecanismo de protección, con impacto en temas como la formación y gestión de las instituciones existentes, el impulso de nuevas asociaciones, el uso de tecnología y cupos de crédito preferencial que permitan garantizar la competencia y sostenibilidad en el tiempo. Por ello, se comparten los resultados de la investigación que se socializó en el libro *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional – propuesta de política para el sector lácteo en Colombia* y que implicó visitas, entrevistas semi-estructuradas y análisis de fuentes secundarias en dos cuencas del país previamente seleccionadas, así como la aplicación de cartografía social para precisar acciones de corto y mediano plazo para el sector.

**Palabras clave:** asociatividad de productores de leche, estándares de calidad, mejores prácticas, gestión organizacional

## **ABSTRACT**

The Colombian dairy sector suffers the consequences of State neglect; more than 400,000 rural families and small family units deriving their livelihood from the milk are threatened by free trade agreements and the smuggling of the product and its derivatives. This forces to design public policies to promote associativity and household entrepreneurship as a protection mechanism, with impact on issues such as the formation and management of existing institutions, the promotion of new partnerships, technology promotion and preferential credit quotas that guarantee competition and sustainability over time. For this reason, this article brings the results of the research that led to the book: "Associativity: strategy for national development - policy proposal for the dairy sector in Colombia". It involved visits, semi-structured interviews, and analysis from secondary sources in two areas of the country, as well as the implementation of social mapping in order to formulate actions in short and medium term for the sector.

**Keywords:** milk producers, associativity, quality standards, best practices, organizational management.

---

---

## **DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE Y SUS DERIVADOS**

La asociatividad como estrategia es muy importante porque fortalece las mipymes y se aúnan esfuerzos para el desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo frente a los mercados globalizados actuales. Para Magnazo (et al., 2007) la asociatividad es una acción organizada que implica permanencia de empresas que buscan aunar esfuerzos para lograr objetivos comunes y se caracteriza por ser un mecanismo de cooperación con cierto grado de organización, implica permanencia y conlleva transparencia, es voluntaria, participativa y debe generar confianza.

La asociatividad se ha venido dando en Colombia a través de cooperativas, redes verticales y horizontales que fortalecen el crecimiento de las pequeñas empresas. Entre los principales modelos de asociatividad se pueden considerar las empresas virtuales que aúnan esfuerzos mediante las TIC; el distrito industrial, que es un conjunto de empresas especializadas que están relacionadas; las cadenas productivas, empresas de un sector económico que se complementan; redes empresariales, hace referencia a empresas de un sector productivo que se relacionan de forma vertical; clúster, son empresas de un sector productivo que tiene cobertura vertical e integración horizontal.

Dada la importancia de la asociatividad para algunos subsectores de la economía se realizó la investigación "Diseño de políticas para promover la asociatividad del sector lácteo en Colombia", producto de la reflexión en torno al impacto que trae en la economía familiar para los pequeños y medianos productores de leche en Colombia, la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio (TLC) con países de vocación y tradición en producción de leche y sus derivados como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea principalmente

Mediante el presente trabajo se pretende reflejar los problemas del sector productor de leche y sus efectos en torno a la seguridad alimentaria en Colombia, por ser éste un producto indispensable para el desarrollo nutricional de la población y la única fuente de ingresos para más de 400.000 familias que derivan su sustento de la producción y comercialización de leche y sus derivados a escala nacional (Fedegan, 2013).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA Y CONTEXTO**

El problema identificado y del cual se genera el libro *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional, propuesta de política para el desarrollo lácteo en Colombia* (Cortés, Bonilla, Rojas y Barreto, 2015), explora lo que sucede por la falta de mecanismos que privilegien es-

trategias asociativas entre los pequeños y medianos productores de leche. Algunas son: poder acceder a líneas de crédito con el sistema financiero, asistencia técnica y tecnológica por parte de los organismos gubernamentales a escala regional y nacional, como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Integral (MADR), las Corporaciones Autónomas Regionales, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN), el Consejo Nacional Lácteo (CNL), entre otras entidades.

Lo anterior permitiría a los asociados negociar los precios del producto con la industria y garantizar la sostenibilidad, la supervivencia y el desarrollo de estrategias conjuntas que favorezcan a las familias campesinas con hatos que producen leche y sus derivados a pesar de poseer menos de diez animales en promedio, las cuales conforman cerca del 75 % de los productores colombianos.

La investigación se desarrolló mediante el empleo del método de inducción incompleto simple, la investigación se realizó con un carácter histórico-descriptivo e interpretativo, en dos cuencas con vocación láctea en el país —Altiplano Cundiboyacense y el Departamento de Nariño—, donde se establecieron los antecedentes asociativos y las razones de prácticas naturales de relación comunal con fines

comerciales de la leche, entre pequeños y medianos productores. Para los anteriores efectos, se empleó un instrumento, tipo entrevista, semiestructurado.

Los resultados y hallazgos logran sin duda establecer las razones por las cuales los pequeños y medianos productores de leche se asocian, o no lo hacen, en las regiones seleccionadas. A pesar de tener claro que asociarse es la forma efectiva de contrarrestar las dificultades y retos producto de los desequilibrios en los precios de la leche generados por la industria y el comercio, dado que fija estándares de calidad y establece alianzas de mercado.

Es evidente que los productores poseen dificultades para acceder a programas y créditos del sistema financiero en forma individual, en razón a que deben afrontar rezago tecnológico y deficiencias técnicas en el proceso de ordeño para generar un producto de calidad, asumen sobrecostos por las dificultades en comunicaciones desde lugares apartados de los centros de recolección. También manejan importantes trastornos por la deficiente infraestructura en vías y transporte, con efectos muy significativos en los costos de producción; el problema se hace crítico si se le suman los insumos requeridos —suplementos alimenticios para el ganado, vacunas, medicamentos, insumos para pastos y forrajes—, haciendo de la producción de leche en Colombia

un sector con grandes asimetrías y riesgos para los pequeños y medianos productores.

Se destacan algunas conclusiones y recomendaciones que evidencian la necesidad de la acción gubernamental, con el fin de apoyar la producción de leche en Colombia y hacer de ella una actividad sostenible y rentable para los campesinos y sus familias, las cuales son muy vulnerables y sensibles frente a la industria y los grandes productores. Lo anterior implica articular la política pública a través de entidades del Estado y el sector privado.

Se debe tener presente que el sector ganadero representa una tradicional actividad económica para el país, con los siguientes indicadores: genera un 7 % del sector agropecuario, que a su vez explica el 1,6 % del PIB nacional (Fedegan, 2012); aglutina cerca de 400.000 familias pequeñas productoras a nivel nacional situadas en 503.000 predios ganaderos, de los cuales el 81 % posee en promedio menos de 50 animales (Salcedo Jaramillo, 2012) haciendo de la actividad una gran familia de pequeños campesinos productores que genera alrededor de 950.000 empleos directos, motivo que justifica hondamente el investigar sobre la situación que los agobia. La investigación se centró en explorar los retos y las dificultades que atraviesa la producción láctea a pequeña escala —fincas y predios con diez o menos animales—, con el

propósito de identificar y proponer algunas acciones de política estatal que permitan atenuar la afectación de los tratados de libre comercio frente al mercado y las divergencias en los costos de producción para las familias de los campesinos productores que concentran su economía familiar en la leche y sus derivados.

Según el Banco Mundial, el PIB mundial fue de US\$ 74,58 billones de dólares en el año 2016, de los cuales un poco más del 72 % corresponden a las catorce economías más importantes —Estados Unidos, China, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, India, Italia, Brasil, Rusia, Canadá, Corea del Sur, España y México— y la restante proporción corresponde a las demás naciones (Banco Mundial, 2016). De dicho producto, el 3 % corresponde al sector agropecuario, un 26 % a la industria y un 71 % al sector de servicios (Contexto Ganadero, 2016), lo que evidencia la escasa participación de una actividad con tradición y ganas, que cuenta con muy poco respaldo del Estado colombiano a través de políticas públicas de cobertura e impacto.

Ahora bien, el sector pecuario contribuye con el 46 % del producto interno bruto agropecuario, con crecimiento a una tasa anual del 3,7 % en América Latina en los subsectores de cárnicos, lácteos, industria avícola, entre otros derivados. Ello se traduce en algo más de US\$ 1,08 billones del PIB mundial, lo cual amerita su estudio,



habida cuenta que el sector provee sustento diario a más de 1.000 millones de personas a escala mundial, ayuda en la conservación de los ecosistemas, promueve la protección de la vida silvestre y favorece la multiculturalidad y la tradición en las regiones, según lo señala la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016).

En el mismo contexto y a escala global, el sector industrial representa el 10 % de productos cárnicos y lácteos diversos, con lo que se precisa que se trata de un subsector de la actividad económica de importante proporción y evolución, capaz de generar recursos y empleo directo a algo más de 400.000 familias productoras que, en el caso colombiano, soportan su sustento de la producción de leche y sus derivados (Fedegan, 2013). Esto permite establecer que es un factor crucial para el desarrollo económico y social de las regiones por tradición, aunque se hace evidente el nivel de estancamiento tecnológico en sus condiciones y calidad de vida, a tal punto que el propio ministro de agricultura y desarrollo rural, reconoce más de medio siglo de rezago en el campo (Radio, 2015).

En contraposición con la situación nacional, en la actualidad se tiene un importante desarrollo industrial para el sector lácteo a escala

mundial, con una producción total cercana a las 754 millones de toneladas/año, consumidas por cerca de 7.000 millones de personas en el planeta, generadas por cerca de 150 millones de familias dedicadas a la actividad (FAO, 2015). Ejemplo de ello son la Unión Europea que produce 159.000 millones de litros/año, Estados Unidos con 93.000, India con 58.000, China con 42.000, Rusia con 31.600, Brasil con 29.700, Nueva Zelanda con 21.500, México con 11.400, Argentina y Ucrania con 11.200, Australia con 9.500, Canadá con 8.700, Japón con 7.300 y Colombia con 6.700 millones de litros/año. De otro modo, el 80 % del comercio mundial de la leche está concentrado solo en cinco zonas a escala mundial: Unión Europea, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia y Argentina (OCDE, 2015), haciendo de la producción de leche y sus derivados, una actividad económica que cada vez exige, para competir a escala mundial, mayores estándares de calidad, alta tecnología, costos de producción más bajos y, una clara política pública que garantice precios con condiciones favorables para los pequeños productores, especialmente en Colombia.

Las últimas estadísticas tomadas de la FAO<sup>1</sup> dan cuenta que la producción mundial de leche aumentó en 2 % para 2015, con lo cual llegó a las 805 millones de toneladas/año, donde el

<sup>1</sup> Para mayor información ver en: [www.fao.org/3/b-i4581s.pdf](http://www.fao.org/3/b-i4581s.pdf)

continente asiático mostró una mayor dinámica. En el mismo sentido, se estima que el consumo per cápita de este producto esencial para la alimentación y nutrición de la población alcanzó los 110 kg/año, con una gran divergencia entre los países desarrollados que alcanzan los 222,5 kg/año, comparativamente con países en vía de desarrollo que solo alcanzan en promedio los 78,9 kg/año, lo que se convierte en un factor que evidencia la carencia de políticas públicas no solo en Colombia (FAO, 2015).

Ahora bien, la industria, concentrada en cinco grandes empresas en el 2013: COLANTA, ALPINA, NESTLE, ARQUIA, y PARMALAT (La República, 2014), cumple un papel frente a los riesgos, desafíos y retos que representan los tratados de comercio TLC, principalmente con la Unión Europea y los Estados Unidos. Especialmente si se considera que el país cuenta con un producto competitivo desde el punto de vista calidad y excedentes exportables que no son acopiados por la industria por dificultades en el transporte y la topografía del suelo que encarece el producto, lo que impide llegar a los mercados internacionales en forma eficiente.

Lo anterior implica acompañar a los pequeños productores y campesinos de la cadena láctea en todo el proceso por parte del Estado mediante asistencia técnica en los sitios de

ordeño, tecnología que transforme el oficio en un negocio atractivo y rentable, créditos blandos por parte de la banca, producción en volúmenes atractivos para la industria y el comercio, y el acopio del producto y sus derivados de manera higiénica y saludable. La asociatividad y la formalización de los productores es el mecanismo apropiado para garantizar los protocolos y estándares fitosanitarios, asegurar así la calidad del producto, permitir la supervivencia en el tiempo y propender por mejorar las condiciones de calidad de vida de las familias que se dedican a dicha actividad en Colombia.

Otros factores que soportan la necesidad de tener la fuerza del Estado y sus instituciones al servicio de los productores de leche a escala regional y nacional como política pública, se soportan en las siguientes cifras oficiales: la cadena láctea representa el 3,7 % del PIB nacional; tiene como reto desarrollar un potencial para producir 1,4 millones de toneladas de leche en el año 2020 mediante el mejoramiento genético, la reducción en los costos de producción, el fortalecimiento asociativo en los sitios con mayor vocación en la producción de leche, la formalización de los pequeños productores. De otro modo, se requiere para el sector mecanismos de financiación con créditos blandos y asistencia técnica que haga de este subsector una actividad rentable y sostenible para el pequeño productor.

Ello sin duda genera un gran problema social y productivo que sólo se puede solucionar con el apoyo del Estado y sus entidades a escala regional y nacional, con el agravante que el precio fijado por la industria es hasta un 294 % más bajo de lo que cuesta el producto en el mercado, lo que se considera el “lado oscuro” de la leche en Colombia sin lugar a dudas.

El consumo de la leche en Colombia se encuentra íntimamente relacionado con el nivel social y la capacidad económica de las personas, de tal modo que la población de más bajos ingresos consume 38 litros/año, mientras que la de altos ingresos alcanza los 179 litros/año, con lo que se establece un promedio nacional de 141 litros/año —muy por debajo de lo que recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS) para estos países, que es de 150 a 170 litros/año en promedio—. Por su parte, en los países de la región se tienen consumos promedio de: 208 litros/año en Argentina, 242 litros/año en Uruguay y 157 litros/año en Brasil (DNP, 2010).

Un problema que se hizo evidente en los municipios que fueron escogidos para la investigación fue la carencia de una cultura asociativa de los productores de leche, principalmente en casos donde el hato no supera la decena de animales, como lo afirmó en su momento el presidente de ANALAC Hernán

Darío Uribe. Esto es un importante reto para la administración pública que procura llegar a los lugares apartados por medio de este tipo de organizaciones, y encuentra un alto grado de desconfianza e incredulidad del campesino por experiencias fallidas del pasado (Economía y Territorio, 2012).

Resulta evidente la presión del mercado que lideran algunos pocos industriales por imponer precios bajos y volúmenes altos en los centros de acopio, haciendo insostenible la actividad en el mediano y largo plazo para el campesino. Esta razón obliga la articulación estatal para impulsar, a través de las agremiaciones y escasas asociaciones existentes y consolidadas en el tiempo, a tomar las acciones orientadas a fortalecerse en pro de los productores y campesinos para que se capaciten, buscando cumplir los estándares de calidad establecidos por el mercado para el producto. El objetivo es procurar mejores precios, mejores condiciones para competir a nivel nacional e internacional, tecnología para la conservación de la cadena de frío del producto, reducción en los costos de producción para la compra de insumos, capacitación —in sito—, todo busca atenuar los efectos del lado oscuro de la leche en Colombia, por la falta de presencia del Estado en un sector y una actividad productiva que se encuentra desprotegida y en riesgo frente a la competencia del mercado global.

Es pertinente precisar que el sector ganadero colombiano se caracteriza por requerir apoyo de personas y familias con mano de obra no calificada para labores de cría, pastoreo, ordeño, transporte, siembra de pastos, cuidado de la parcela y de los animales; sin embargo, las nuevas prácticas y estándares de calidad del mundo moderno exigen un tratamiento diferente. Son requeridos niveles de formación específicos en materia de mercadeo, finanzas, normas y procedimientos, todo lo cual está regulado por las autoridades fitosanitarias.

Resulta comprensible contrarrestar los denominados efectos lesivos del lado oscuro de la leche en Colombia mediante acciones conjuntas impulsadas por el Estado y los involucrados: campesinos, productores, gremios, entidades para la asistencia técnica, intermediarios, industria, consumidores y mercado global, entre otros. Una de las alternativas para ello es la creación y formalización de asociaciones y unidades productivas sólidas, bien concebidas, con documentación legal, sostenibles y rentables, capaces de acceder a créditos, apoyo estatal y capacidad de negociación, cuando su producto y excedentes sean estandarizados.

A continuación se presenta el proceso de evolución de las empresas asociativas en el sector lácteo que genera el sustento digno de casi 400.000 familias en Colombia, el cual

presenta un panorama oscuro en el corto plazo, el reto es revertir tal condición mediante el fomento de la conformación de asociaciones.

## **LA PRODUCCIÓN DE LECHE: ALTERNATIVA ALIMENTICIA GLOBAL**

El panorama a escala global de la actividad asociativa para el sector lácteo se describe a partir de las cifras detalladas a continuación.

La producción mundial de leche sin procesar refleja una tasa de crecimiento cercano al 50 % al pasar de 482 mill/ton. en el año de 1982 a 805 mill/ton en 2015. India es el principal productor mundial de leche con el 16 % de la producción, seguido de Estados Unidos, China, Pakistán y Brasil. Los países con excedentes exportables a escala global son, en su orden: Nueva Zelanda, Estados Unidos, Alemania, Francia, Australia e Irlanda, mientras que los que presentan un mayor déficit del producto para suplir la demanda interna son: China, Italia, Rusia, México, Argelia e Indonesia (FAO, 2015).

Así las cosas, las naciones crean entidades a escala regional, nacional e internacional con el propósito de acopiar, procesar y comercializar la leche y sus derivados a través de la cadena láctea, buscando mayores volúmenes, estándares de calidad apropiados y rentabilidad en todo el proceso. De igual manera, propenden

por implementar mejores prácticas de ordeño, adopción de razas de animales con mejor condición genética: resistentes a plagas y enfermedades tropicales, capaces de adaptarse a los cambios climáticos y las condiciones difíciles de la geografía en países como Colombia; entidades con apoyo del Estado que realizan investigación y regulan los procesos de tratamiento fitosanitario del producto y sus derivados, garantizando la higiene en toda la cadena en las regiones y sitios apartados.

En el presente se encuentran distintos grados de desarrollo tecnológico y científico en los procesos productivos dependiendo de los gobiernos, hasta el punto que países productores como Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda, Estados Unidos y Canadá cuentan con políticas públicas para la actividad de gran impacto, mediante planes y programas de mediano y largo plazo para la trazabilidad productiva a gran escala y hoja de vida por cada animal, predio y región. Lo anterior requiere el empleo de herramientas de ciencia y tecnología para la cría de especies productoras, modernos equipos de ordeño, maquinaria agrícola, desarrollo y reproducción de razas apropiadas por tipo de región, seguimiento, alimentación y tratamiento adecuado para los animales, a diferencia de lo que sucede en países en vía de desarrollo, donde la labor se ha realizado tradicionalmente por campesinos

y pequeños productores de manera artesanal, intensiva en mano de obra y sin mayor desarrollo tecnológico, que luchan por sobrevivir ante un mercado indiferente frente a las dificultades e inconvenientes.

El movimiento cooperativo en el siglo XIX promovió el fomento y auge de las asociaciones en Estados Unidos mediante mecanismos de financiación y suministro comunal de equipo y maquinaria entre los productores interesados en algunas asociaciones que florecían y comenzaban a hacerse visibles. De allí se derivan algunas sinergias que pretendían economías de escala en insumos, equipos, mejoras de razas, pasturas, transferencia de experiencias y tecnología, condiciones y estabilidad laboral para los trabajadores, precios del producto competitivos, seguridad social, entre otros propósitos. Tiempo después, y a la luz de la legislación comercial existente, la necesidad de legalizarse se hizo evidente para acceder al apoyo estatal. La mayoría de cooperativas creadas en la época desaparecieron, al no poder asumir las presiones de la industria naciente en lo que respecta a precios, calidad y condiciones fitosanitarias.

Ello implicó la necesidad de legislar para el caso colombiano en torno al tema, cuando se establecen los primeros lineamientos a través de la Constitución Política y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la época.

Las asociaciones de productores de aquel entonces contaban con el espíritu y el funcionamiento práctico de las organizaciones cooperativas inspiradas por la intención de trabajar de manera comunitaria, sin desconocer que muchas de ellas no lograron sostenerse en el tiempo por la pérdida en la dinámica que las impulsó, por desacuerdos entre asociados y dirigentes o, por temas de índole económico-financiero que les hizo sucumbir o dedicarse a otro tipo de labor que les garantizara la subsistencia de sus familias.

Las características físicas de la leche y la producción en las fincas pequeñas con hatos pequeños, como es el modelo colombiano que engloba más del 90 % de la producción total, llevan en teoría a la colectividad natural de los campesinos productores. Ellos encuentran en las asociaciones un espacio para negociar de manera colectiva los precios, ser competitivos, conseguir descuentos en los insumos que requieren y así compartir transferencia de conocimiento, tecnología y experiencias para su propio beneficio; sin embargo, la vocación solidaria no se logra mantener de forma natural, cuando se trata de negociar con firmas consolidadas de la industria que imponen sus condiciones, con productores y comerciantes avezados y con entidades del sector financiero y el gobierno, cuyas motivaciones no siempre

tienen un tinte social, como se pudo evidenciar a través del ejercicio investigativo.

Las asociaciones especializadas que se conformaron en las dos últimas décadas, para el caso colombiano, han participado dentro del esquema de la cadena, en la adquisición, comercialización y distribución de leche y sus derivados —yogur, kumis, quesos, heladería, pastelería, mantequilla, entre otras aplicaciones dadas por la pujante industria—. La carencia de un suministro de reserva y sustentación en el tiempo para el mercado, dio lugar a un colapso de la tarifa plena por litro y la lucha por precios competitivos, y una vez más la industria formal asumió el control y estableció los precios para los productores pequeños quienes deben aceptar las condiciones impuestas sin importar las consecuencias.

De otra parte, las condiciones de vida de los campesinos y pequeños productores es precaria, porque que se teje el espacio necesario para que sean los industriales, mayoristas y terratenientes quienes se queden con las ganancias del sector, dejando en condición de abandono al pequeño campesino productor que debe lidiar con el rezago tecnológico, la falta de equipo apropiado para la actividad y los demás proceso anexos al proceso productivo.

Las características físicas de la leche y la producción en fincas pequeñas deben llevar al fomento de las organizaciones asociativas como mecanismo de protección de los campesinos agricultores en las regiones del país con vocación productiva, siempre con el apoyo del Estado. La mayoría de las cooperativas desaparecen de manera temprana, por las difíciles condiciones del mercado para permanecer y ser competitivas.

Se requiere brindar bienestar a los miembros de las asociaciones formales y cooperativas que nacen, además de fomentar la formalización entre los informales, que no tienen poder de negociación para el mercado por no contar con producción en volúmenes significativos, sector que no es sujeto de ayudas gubernamentales, no logran acceso al crédito y carecen de mecanismos de seguridad social y estabilidad laboral, todo lo cual parece mantenerse como evidencia indiscutible del lado oscuro de la leche en Colombia.

Con el sistema actual de las explotaciones lecheras y el acelerado cambio en el sistema para la competitividad de los productores, las entidades solidarias tienen el reto de satisfacer las necesidades de los campesinos y productores, para ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

El pequeño productor no puede competir si no se asocia y ello no se logra sin la precisión de una política pública que requiere ayudas y asistencia a los productores en todas las regiones. Es allí donde el Estado debe acompañar el proceso de las más de 400.000 familias productoras con pequeños hatos lecheros y las más de 900.000 personas que dependen indirectamente de la actividad productiva.

Es muy posible que los productores de leche estrechen relaciones contractuales con las asociaciones existentes o decidan crear algunas nuevas, lo que resulta beneficioso para reducir la ilegalidad, el contrabando y la informalidad en el sector. Todo lo anterior redundaría en mecanismos de mercadeo y comercialización que garantizan la competitividad nacional e internacional de cara a los retos y al TLC que presionan las decisiones para el campesino, quien se adaptó simplemente a este esquema de rentabilidad marginal y economía de precaria subsistencia que se hace insostenible frente al nuevo panorama internacional. Es necesario impulsar el cambio esperado a través del Estado con políticas de ajuste, apoyo, programas de formación al productor, asistencia técnica, vías y transporte a los sitios de acopio y ayuda a las pequeñas unidades productivas, para hacer de la leche una actividad rentable y sustentable.

Por su parte, los gremios deben evaluar el papel que cumplen, dado que sus aportes comunales se encuentran cuestionados, no logran credibilidad, reconocimiento o impacto social, se manifiesta entonces una carencia de liderazgo y la falta de fuerza necesaria para representar a los campesinos y pequeños productores frente a la industria y el comercio global.

A continuación se presentan algunas cifras que muestran el estado del sector lácteo colombiano, el propósito es presentar la prospectiva sectorial.

Las cifras del país indican que Colombia es el cuarto productor de leche de América Latina, con un volumen de poco más de 6.500 millones de litros/año, superado solo por Brasil, México y Argentina (Proexport Colombia, 2011). Esto coloca al sector lácteo en un sitio estratégico de desarrollo agroindustrial por poseer la cadena láctea una combinación de sinergias que requieren: el campo para la producción, y la industria para la transformación, comercialización y distribución de una variedad importante de derivados como con yogurt, kumis, lacto-suero, queso, bebidas lácteas, bases para confites, leche en polvo, otros productos alimenticios, entre otros múltiples usos que hacen del producto un insumo de gran demanda e importancia para distintos sectores e industrias.

Actualmente, el producto colombiano posee como ventaja competitiva porcentajes de proteína y grasa superiores a los que posee la leche de países como Nueva Zelanda, Alemania, Canadá, Suiza y Estados Unidos y 2.600 millones de litros/año disponibles para ofertarle a la industria y el mercado internacional. Elementos diferenciales que sirven de carta de presentación para la promoción y venta de los excedentes en condiciones apropiadas y precios competitivos, de acuerdo con lo indicado por el Consejo Nacional Lácteo (CNL).

Otro aspecto diferencial lo constituye el desarrollo ganadero del país que por su multidiversidad climática, propias de la geografía, lo convierten en un caso de excepción para acopiar especies que en otras condiciones no se hubiesen podido impulsar y desarrollar con visión comercial. En particular el ganado herbívoro con preminencia de las especies vacunas que fueron del interés para los hallazgos de la investigación (Sourdis Nájera, 2012).

Competir en condiciones de desigualdad con mercados globales fortalecidos, y acompañados por políticas de Estado, se convierten en una desventaja competitiva para los pequeños productores de leche en Colombia.



## **A MANERA DE DISCUSIÓN SOBRE LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO**

Es necesario proyectar de manera regular la renovación de los hatos ganaderos con entidades como FEDEGAN, ANALAC, CORPOICA, liderados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), con la presencia y apoyo de las instituciones educativas (SENA, universidades, instituciones técnicas y tecnológicas) mediante programas académicos orientados a la formación específica de mano de obra, que promuevan estudios de ciencia y tecnología en genética, que procuren animales más productivos, más estables, menos vulnerables y con mayor potencial de acuerdo con las condiciones de cada región.

Se hace imprescindible contar con sistemas de cooperación y asociación para conseguir insumos a menores precios, constituir organismos asociativos en las regiones que sean representativos y procuren precios favorables para sus asociados frente a la industria y el mercado, lo que es posible mediante una adecuada asistencia y acompañamiento del Estado.

Se requieren condiciones crediticias por parte de las entidades financieras como política pública, que faciliten las condiciones necesarias para los asociados en la compra de insumos y la inversión en equipos y tecnología

adecuada. Buscar que los productores y campesinos cuenten con similares condiciones para producir de manera competitiva y rentable en el tiempo, contrarrestando los factores exógenos del mercado global y la competencia.

Se evidencia en los municipios y zonas visitadas desgreño administrativo en el ejercicio asociativo, poca credibilidad en temas asociativos, pérdida de confianza en las asociaciones existentes; sin embargo, es evidente la necesidad de asociarse por parte del campesino productor.

Dicho de otro modo, el panorama es desesperanzador, no hay confianza en la institucionalidad sectorial y sus dirigentes, lo cual, a juicio de los investigadores, requiere una labor conjunta con el apoyo del Estado, gremios, sector educativo, industria láctea, grandes productores, e instituciones privadas, importantes para el fortalecimiento de esta actividad económica.

Se debe precisar que no en todas las regiones del país se manejan los mismos niveles de producción de leche, por ser un factor que se encuentra en correlación directa con otros factores como: el clima, las razas de influencia, el nivel de pasturas, el desarrollo tecnológico de la finca, el acompañamiento y compromiso de las autoridades gubernamentales de la región para asuntos como plagas, herbicidas, fungicidas, control de plagas, entre otras variables.

Para corroborar lo expuesto en materia de divergencias en las distintas regiones, se hace evidente que en zonas de Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño, la producción animal en litros de leche/día está entre 7 y 15; en la Costa Atlántica con productores de Córdoba, Sucre, Cesar y Bolívar, el nivel de producción disminuye a 3 a 5 litros/día en promedio. Esto hace del país y la producción de leche algo heterogéneo frente a las necesidades y retos de los mercados globales.

Es evidente que se tienen condiciones naturales similares en algunas regiones, pero la diferencia radica en las distintas razas de ganado, los cuidados especiales que éstos requieren y los estándares de calidad que establece el mercado de la leche —grasas, residuos sólidos y proteínas—, controles fitosanitarios, mediante los cuales se alcanzan mejores resultados en materia de producción y margen de la leche para el campesino. Esto sucede en municipios como Chocontá, Simijaca y Ubaté, que cuentan con mayores estándares de calidad, mejores prácticas de ordeño y mayor trayectoria en producción de leche y sus derivados, comparativamente con otros como Carmen de Carupa, Cucunubá y Fúquene, que se muestran débiles, y rezagados, a pesar de su vocación histórica para producir leche.

## **ALGUNAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TEMA ASOCIATIVO**

Es necesario por parte del Estado, de manera prioritaria, impulsar políticas que busquen mejorar las condiciones de calidad de vida de los pequeños productores, campesinos y sus familias en las distintas regiones productoras de leche en Colombia, donde lo más importante debe ser la calidad del producto, los precios competitivos y los centros de acopio para garantizar la cadena de frío y conservación fitosanitaria del producto. La figura asociativa es el mecanismo apropiado para la gestión, es con dicho esquema que se puede conseguir participación en el mercado global, con los excedentes exportables que tiene el país, a precios competitivos.

Es así como a los campesinos se les debe facilitar el acceso a mecanismos crediticios, centros de acopio del producto con estándares adecuados, economías de escala para la compra de insumos: fertilizantes, fungicidas, mejoras de concentrados y suplementos alimenticios, pastos, medicamentos, todo lo cual se logra mediante el ejercicio asociativo.

En lo que respecta a la cantidad de leche producida, se debe procurar el mejor aprovechamiento de la mano de obra y la experiencia

de los campesinos con tradición en el sector. La capacitación y la formación del pequeño productor y su familia es el camino adecuado: ello se logra en la medida que retorne la confianza y se garanticen esquemas de seguridad social y protección, todo lo cual es posible mediante la articulación y el respaldo estatal. Esto puede parecer utópico y mezquino en el momento, pero se hace indispensable afianzar por parte de las autoridades gubernamentales de manera integral como se ha venido indicando de manera reiterativa.

Se requiere impulsar el desarrollo de relaciones estrechas para la coordinación, seguimiento y control entre el Estado, los productores, los industriales, los gremios, los intermediarios y comerciantes del sector y las asociaciones existentes, generando un gana-gana donde el mercado favorezca los productores para que alcancen estabilidad, viabilidad operativa técnica y financiera en el mediano plazo. Se contrarrestarían así los efectos adversos del contrabando de la leche y sus derivados, de no ser así, la situación resultaría caótica para más de 400.000 pequeños productores y campesinos que se encuentran en riesgo.

Es evidente que la leche a escala global es un producto básico para fortalecer los programas de seguridad alimentaria. En el caso específico de Colombia, las cifras indican que el consumo

de leche y sus derivados está por debajo de los estándares internacionales, por lo cual es indispensable que el gobierno asuma una política de mediano plazo mediante la cual adquiera a precios sustentables, los excedentes de producción regional y nacional. Dichos excedentes, a su vez, deben ser distribuidos en las zonas críticas de consumo sobre todo en la población infantil y los adultos mayores, donde se evidencian graves problemas de desnutrición y alimentación.

Se requiere establecer sistemas de comunicación, renovación de hatos y mejoras genéticas de los animales en producción, adecuación de terrenos y zonas aptas para la producción láctea. De igual manera, se hace necesario fortalecer y empoderar las instituciones de formación, capacitación, vigilancia y control sanitario como SENA, CORPOICA, INVIMA, superintendencias como la de Economía Solidaria, entidades de crédito orientadas al campesino como el Banco Agrario de Colombia y en sí, todo el aparato institucional en cabeza del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MDRI), para que éste tenga la capacidad de planificar resultados a través de los gremios y asociaciones, procurar la gestión real del cambio y modernización que el sector exige, el mayor logro esperado es recuperar la confianza entre los productores.

Es imperioso administrar la política agraria y pecuaria en particular, por ser de interés para el

presente escrito, lo que se alcanza en la medida que se establezcan criterios empresariales de gestión, generando los recursos necesarios mientras el sector se hace auto sostenible, viable y logra competir en igualdad de condiciones a las que posee el mercado externo. Esto implica organizarse y asociarse como mecanismo válido y necesario para alcanzarlo, ya que permite conformar alianzas, crear mercados formales competitivos, establecer economías de escala para negociación de insumos, generación de trabajo y mano de obra con acceso a seguridad social —sólo el 11 % tienen seguridad social como lo afirma Rafael Mejía, Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)—.

El fomento de la ciencia y la investigación juega un papel muy importante, el campo y el sector lácteo requieren transferencia de tecnología limpia y sostenible como lo vienen haciendo naciones que son referente para la reflexión: Nueva Zelanda, Estados Unidos y los países de la Unión Europea. Esto no se logra sin la disposición de planes estructurados y de impacto, recursos estatales importantes de mediano plazo, que vale la pena cuantificar y disponer en la medida necesaria.

Finalmente, se hace imprescindible mantener los procesos de paz que adelanta el Estado con los grupos al margen de la ley, lo que permite garantizar la seguridad en las zonas de

conflicto que han sido lugares estratégicos para los grupos guerrilleros en las últimas décadas. Con ello se podría conjurar de manera definitiva el fantasma que tiene el lado oscuro de la leche en Colombia.

## REFERENCIAS

- ANIF. (2011). (s.d.). En línea. Recuperado de: [anif.co/sites/default/files/uploads/Anif-BID0511.pdf](http://anif.co/sites/default/files/uploads/Anif-BID0511.pdf). ANIF.
- Arnold, G. and Davies , M. (2000). *Value-Based Management: Context and Application*. New York, USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Banco Mundial. (2014). (s.d.). En línea. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/>.
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. En línea. Recuperado de: <http://economipedia.com/ranking/paises-por-pib.co>
- Contexto Ganadero. (2016). Colombia produce 24 millones de litros de leche menos al día por el niño. *Contexto Ganadero*. En línea. Recuperado de: [www.contextoganadero.com/regiones/colombia-produce-24-millones-de-litros-de-leche-menos-al-dia-por-el-nino](http://www.contextoganadero.com/regiones/colombia-produce-24-millones-de-litros-de-leche-menos-al-dia-por-el-nino).
- Cortés, G.; Bonilla, N.; Rojas, F. y Barreto, J. A. (2015). *Asociatividad: estrategia para el desarrollo nacional*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.

- Cropp, B. and Graf, T. (2001). *Dairy History*. Wisconsin, USA: Mimeo. On line. Available: <http://www.uwcc.wisc.edu/info/dairy/history.pdf>
- Dinero. (2015). Análisis del sector lechero. *Dinero*. En línea. Recuperado de: [www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145](http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145).
- DNP. (2010). *Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- DNP. (2010). *Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano*. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Economía y Territorio. (2012). *Economía y territoria*. En línea. Recuperado de: [http://www.unipiloto.edu.co/wp-content/uploads/emisora/programas\\_emisora/economia/2012/Economia\\_Y\\_Territorio\\_Analac\\_20\\_09\\_2012\\_terminado.mp3](http://www.unipiloto.edu.co/wp-content/uploads/emisora/programas_emisora/economia/2012/Economia_Y_Territorio_Analac_20_09_2012_terminado.mp3).
- FAO. (2006). *Policybriefs*. On line. Available: [ftp://ftp.fao.org/es/esa/policybriefs/pb\\_02\\_es.pdf](ftp://ftp.fao.org/es/esa/policybriefs/pb_02_es.pdf), 2.
- FAO. (2015). *Producción lechera*. En línea. Recuperado de: [www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.VubXN4zhC00](http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/produccion-lechera/es/#.VubXN4zhC00).
- FAO. (2016). *Perspectivas producción pecuaria*. En línea. Recuperado de: [www.fao.org/americas/perspectivas/produccion-pecuaria/es/](http://www.fao.org/americas/perspectivas/produccion-pecuaria/es/).
- Fedegan. (2012). *Presentación foro leche*. Federación Nacional de Ganaderos, Bogotá. En línea. Recuperado de: <http://camarasgremiales.co/leche/foroleche2012/Nacionales/1.%20Presentaci%F3n%20Jose%20F%E9lix%20Lafaurie.pdf>
- Fedegan. (2013). *Fedegan y Cámara gremial de la leche envían carta al presidente Santos sobre impacto negativo*. En línea. Recuperado de: [www.fedegan.org.co/noticias/fedegan-y-camara-gremial-de-la-leche-envian-carta-presidente-santos-sobre-impacto-negativo](http://www.fedegan.org.co/noticias/fedegan-y-camara-gremial-de-la-leche-envian-carta-presidente-santos-sobre-impacto-negativo).
- La República. (2014). *Las 1000 por ingresos*. En línea. Recuperado de: [www.larepublica.co/sites/default/files/otros\\_/LAS1000PoringresosV3.pdf](http://www.larepublica.co/sites/default/files/otros_/LAS1000PoringresosV3.pdf).
- Magnazo, C. Y. (2007). (s.d.). En línea. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_97.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf).
- Milla Gutiérrez, A. (2010). *Creación de valor para el accionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Mills R, W.; Print C., F. and Weinstein, B. (2003a). *Value Based Management: Approaching a Dead End or a Promising Future*. Henley Centre for Value Improvement. Discussion paper.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). *Caracterización lácteos*. En línea. Recuperado de: [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112162250\\_caracterizacion\\_lacteos.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010). *Agenda ovino*. En línea. Recuperado de: [http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda\\_ovino\\_caprina\[1\].pdf](http://www.minagricultura.gov.co/archivos/agenda_ovino_caprina[1].pdf)
- Morin, R. and Jarrell, S. (2001). *Driving Shareholder Value. Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth*. . New York, USA: Mc Graw-Hill.
- OCDE. (2015). *Comité leche México*. En línea. Recuperado de: [www.canilec.org.mx/Circulares%20215/110del15/USDEC-Comite\\_Leche\\_Mexico\\_2015.pdf](http://www.canilec.org.mx/Circulares%20215/110del15/USDEC-Comite_Leche_Mexico_2015.pdf).
- Proexport Colombia. (2011). *Perfil lácteo de Colombia*. En línea. Recuperado de: <http://www.portugalcolombia.com/wp-content/uploads/2012/08/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- Radio Caracol. (2015). *Si no hay acceso a la tierra será difícil erradicar la pobreza en el campo*. Programa Hoy por Hoy 6 a.m. (C. Radio, Editor). En línea. Recuperado de: <http://caracol.com.co/noticias/actualidad/si-no-hay-acceso-a-la-tierra-sera-dificil-erradicar-pobreza-en-el-campo/20150812/nota/2890462.aspx>.
- Salcedo Jaramillo, L. (2012). *Presentación cámaras gremiales*. Foro Cámaras Gremiales. En línea. Recuperado de: <http://camarasgremiales.co/leche/foroleche2012/Nacionales/7.%20Presentaci%20F3n%20Lu%EDs%20Fernando%20Salcedo.pdf>
- Sourdis Nájera, A. (2012). *Ganadería: La industria que construyó al país. Credencial - historia*.
- Tiempo, E. (2017). (s.d.): En línea. Recuperado de: [www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1347564](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1347564).



# ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD: EL CASO COLOMBIANO\*

## ANALYSIS OF COMPETITIVENESS FACTORS: THE COLOMBIAN CASE

Claudia Rocío Niño-Rodríguez\*\*

Carlos Oswaldo Alonso Contreras\*\*\*

Carlos Alberto Figueredo\*\*\*\*

Clara Sofía Caviedes-Villegas\*\*\*\*\*

Leidy Viviana Valbuena-Torres\*\*\*\*\*

**Recibido:** 20 de octubre de 2017

**Evaluado:** 18 de noviembre de 2017

**Aprobado:** 01 de diciembre de 2017

- 
- \* Artículo de revisión en el marco de la generación de un análisis general de los factores de competitividad en Colombia.
- \*\* Maestrante en Administración de Organizaciones. Correo electrónico: cafetos2012@hotmail.com
- \*\*\* Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Especialista en Educación, Maestrante en Administración de organizaciones. Directivo Docente Secretaria de Educación de Facativá. Correo electrónico:alconcarlos@gmail.com
- \*\*\*\* Administradora de Empresas, UNAB, Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Maestrante en Administración de Empresas UNAB Florida y estudiante de Maestría en Administración de Organizaciones, UNAD.
- \*\*\*\*\* Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Correo electrónico: clara.caviedes@unad.edu.co
- \*\*\*\*\* Economista, Especialista en Gerencia estrategia de Mercadeo, estudiante de Maestría en Administración de Organizaciones de la UNAD, Directora de la oficina de programación de la secretaria de obras públicas de la Alcaldía de Chía. Correo electrónico: lvivianavalbuenat@gmail.com



## RESUMEN

La competitividad en Colombia es un asunto dinámico, de permanente cambio y estudio, desafortunadamente se avanza en unos aspectos y el resultado no es el mismo en otros. Por ejemplo, a nivel de gobierno se vienen presentando problemas de corrupción que no paran de asombrar a propios y extraños y son un riesgo para la inversión. Respecto al mercado laboral, tres de cada cinco trabajadores se encuentran en la informalidad; en cuanto a la introducción del país en el mercado mundial, aún es baja a pesar de lo intentado por más de dos décadas; en investigación y desarrollo hay debilidades acentuadas a causa de la calidad de las instituciones y la incidencia del Estado en aspectos como educación y salud. Los problemas de competitividad se acentúan a causa de la transparencia y eficiencia de las instituciones, sin embargo, no todo parece estar mal: el pilar que encierran los indicadores macroeconómicos es fuerte y da una buena posición a la economía nacional

**Palabras clave:** competitividad, índice de medición, institucionalidad, gestión pública, desarrollo económico, infraestructura, gestión de las entidades.

## ABSTRACT

Competitiveness in Colombia is a matter of permanent study and analysis where, unfortunately, progress is being made in some aspects, but at the same time, the same is not achieved in others. For example, at the level of the government corruption problems have been presented that amaze everyone and that are a risk to investment, in the labor market 3 out of 5 workers do so in informality, the insertion of the country in the world market it is still low despite more than two decades of trying, we have marked weaknesses in research and development because of the quality of institutions and the state in aspects such as education and health. This general problem of competitiveness is particularly focused on the transparency and efficiency of institutions, however, not everything seems to be wrong: the pillar that holds macroeconomic indicators is strong and gives a good position to the national economy

**Key words:** Competitiveness, measurement index, institutionality, public management, economic development, infrastructure, entity management.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico en Colombia no ha sido el mejor, a pesar de los procesos de paz logrados con el paramilitarismo y con una de las guerrillas más antiguas de Latinoamérica. Es importante mencionar que estos procesos son necesarios para estructurar cualquier política de desarrollo y brindar cambios en el bienestar común, la economía y el desarrollo del país. En este artículo se abordan aspectos necesarios para analizar, medir o establecer los rasgos de competitividad que tiene Colombia a nivel regional y de Latinoamérica, antes de intentarlo con otras latitudes.

Para que los esfuerzos de la nación alcancen el objetivo de convertir a Colombia en un país competitivo y por ende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, se deben formular y ejecutar políticas públicas internas alineadas con este cometido, donde se fortalezca a las instituciones, al comercio, las relaciones bilaterales entre países y en donde las políticas financieras estén acordes con los planes a ejecutar. Se tienen en cuenta indicadores y pilares del International Institute for Management (IMD) y el World Economic Forum (WEF), entre otros.

## LA COMPETITIVIDAD COLOMBIANA DESDE LOS ÍNDICES DE MEDICIÓN

En 1980, Michel Porter acuñó el término de competitividad, al hablar de la ventaja competitiva,

la cual se manifiesta cuando una organización consigue un elemento diferenciador frente a otras y desarrolla así sus estrategias. En cambio, David Ricardo lo llamó ventaja comparativa. Su uso inicial se dio en los contextos industriales, pero el término comenzó a cambiar en la medida que empezaron a ser comparados los países como si fueran empresas que compiten en el contexto mundial.

Se estableció que un país tiene ventaja competitiva cuando ésta perdura en el tiempo. Sin embargo, Porter reconoció que ninguna nación logra la ventaja competitiva en todas sus industrias y que sólo aquellas que se desarrollan en un ambiente dinámico serán exitosas. Actualmente se define la competitividad desde diversas perspectivas que se encuentran establecidas por organismos internacionales y escuelas dedicadas a estudiar el nivel de viabilidad de los países respecto de este ítem. El foro Económico Mundial en la publicación anual *The Global Competitiveness Report*, el índice *World Competitiveness Yearbook* del International Institute for Management (IMD), y *The Global Innovation Index* —indicador de innovación global— de la Universidad de Cornell.

Para el IMD, la competitividad se entiende como la destreza de una nación para mantener un ambiente adecuado que permita el crecimiento de sus empresas y el aumento del nivel

adquisitivo de sus habitantes. Esta destreza o habilidad se constituye en un indicador que tiene cuatro factores, a saber: el primero, es el nivel de desarrollo de su economía; el segundo, mide qué tan eficiente es el gobierno; la eficacia de los negocios de la nación es el tercer factor; y el último es la calidad de la infraestructura. Según el periódico *El Espectador*, en un informe publicado en mayo de 2017, los indicadores económicos en Colombia para ese momento no fueron muy buenos, ejemplo de ello fue el PIB que en el 2016 alcanzó a crecer en un 2 % mientras que en el primer trimestre de 2017 apenas logró el 1.1 %. Curiosa, simple y determinante fragilidad en la aparente solidez de los datos. La economía colombiana es pequeña en el ámbito mundial y tiene una estructura productiva concentrada en materias primas —commodities—

Estos rasgos la exponen a choques de comercio internacional que determinan los vaivenes del desempeño macroeconómico. Es por ello que el país ha presentado un retroceso en su ambiente macroeconómico, a pesar de las reformas económicas introducidas —la Ley 1530/2011 que creó el Sistema General de Regalías, y la regla fiscal de 2012— que le dieron una solidez macroeconómica en momentos difíciles y le han permitido tener las tasas de interés de deuda pública más bajas y de inversión más altas en la historia reciente.

Este retroceso supone la necesidad de disminuir en el 2018 el déficit presupuestal, mantener el control de la inflación y buscar mayor recaudo tributario. Además, debe aumentar la eficiencia estatal, reducir el costo regulatorio, resolver los problemas de infraestructura vial y buscar estrategias para mejorar la eficiencia del mercado laboral. En ese orden ideas y a la luz de los reportes de entidades internacionales, se va a proceder a hacer un análisis de los factores de competitividad en el país.

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con Porter (1991) la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Determinadas empresas son capaces de hacerlo con coherencia, esfuerzo y procurando mejorar sus procesos y actividades para lograr una ventaja competitiva perfeccionada (Cepal, 2010). Para medir los índices de competitividad a nivel global y regional se cuenta con dos importantes estudios a escala mundial, los cuales miden los determinantes de la competitividad de las naciones y que son identificados con el nombre de “Informe de competitividad mundial” y el “Anuario de competitividad mundial”, estos son publicados cada año con base en información procedente de datos estadísticos y encuestas realizadas en cada país participante de la publicación. En estos estudios se utilizan factores de

competitividad afines, obtenidos de la literatura y de análisis empíricos (Cepal, 2010).

Es importante aclarar que cuando se realiza un análisis de la competitividad regional, la palabra regional hace referencia a la división geográfica de un país, siendo este estudio determinado por factores de diversa índole como los demográficos, los históricos, los culturales, los económicos y los climáticos, entre otros. La competitividad puede analizarse desde dos perspectivas: la primera, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad; y la segunda, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. A partir de estas perspectivas, la competitividad regional puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región (Cepal, 2010).

En este caso, los determinantes de la competitividad regional se denominan pilares y se explican de acuerdo a los determinantes de la competitividad nacional y regional.

### **LOS PILARES DE LA COMPETITIVIDAD**

Los pilares o factores de la competitividad se relacionan con los distintos insumos, procesos y logros de los departamentos: la fortaleza económica está relacionada con la productividad, el tamaño y el funcionamiento de los mercados; la infraestructura y logística con la conectividad física y digital a otros mercados y la movilidad de los factores; el bienestar social y capital humano con las condiciones de vida y el desarrollo humano; la ciencia, tecnología e innovación con la generación y el aprovechamiento del conocimiento y la institucionalidad y gestión pública con la transparencia, justicia y el imperio de la ley (CEPAL, 2017).

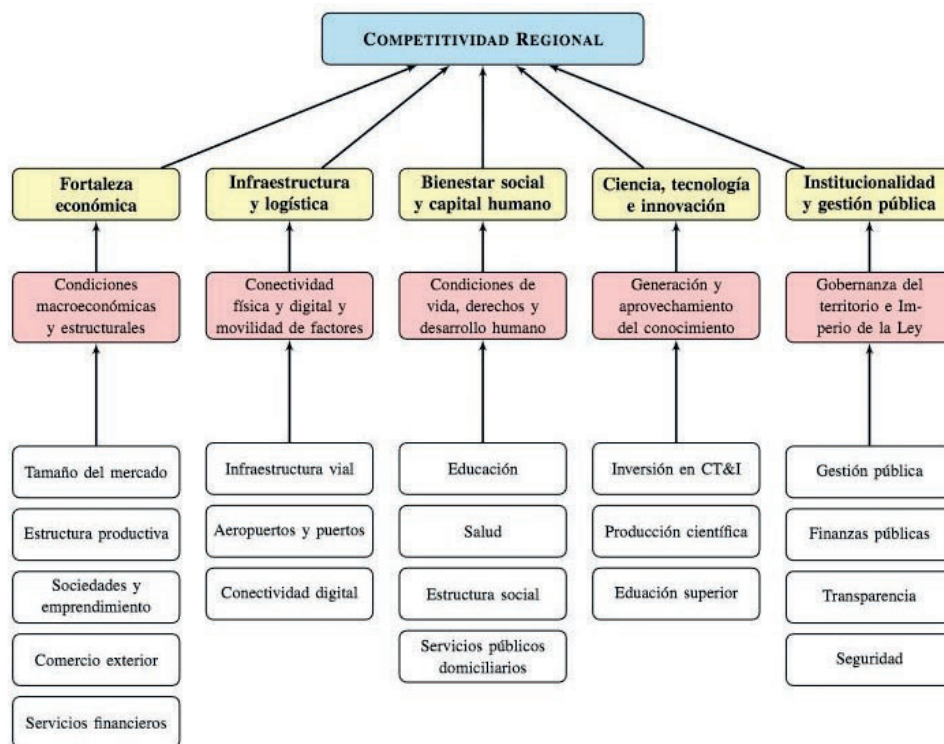


Figura 1. Marco conceptual de la competitividad.

Fuente: tomado de la oficina de la CEPAL. En línea: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf)

## INSTITUCIONALIDAD Y GESTIÓN PÚBLICA

Este factor examina la gestión de las entidades territoriales y las condiciones de justicia, seguridad local. Los temas son: 1) gestión pública, 2) finanzas públicas, 3) transparencia y 4) seguridad (CEPAL, 2017). Según el IDC de 2017 (Índice Departamental de Competitividad), en el pilar de instituciones, se recalcularon las variables gestión de regalías y transparencia en el

uso de regalías de conformidad con los ajustes metodológicos realizados por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el Índice de Gestión de Regalías. Adicionalmente, se ajustó la variable autonomía fiscal, eliminando las transferencias de la nación a los entes territoriales, con el fin de reflejar con mayor precisión las acciones de los departamentos y municipios en pro de gestionar recursos propios (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

## GOBIERNO E INSTITUCIONES (P1)

El primer pilar de la competitividad regional es el que corresponde al gobierno y sus instituciones, que surge del frente microeconómico del papel del Estado. Es decir —según la teoría microeconómica— en competencia perfecta el libre mercado permite alcanzar el equilibrio (CEPAL, 2010). En este caso se presentan los siguientes factores:

### RESULTADOS TERRITORIALES GOBIERNO E INSTITUCIONES

Resulta oportuno mencionar que la actualización temática del factor institucionalidad y gestión pública, de acuerdo con el documento de la Cepal, incluye indicadores de sanciones penales y disciplinarias por corrupción a funcionarios públicos. Así mismo, en este documento se menciona el efecto retroactivo de estos cambios en la ubicación de los departamentos en el escalafón de 2015, esto significa un ajuste positivo en su nivel para Atlántico, Córdoba, Cundinamarca-Bogotá, Magdalena, San Andrés, Sucre y Vichada; mientras que otros once departamentos presentan un ajuste negativo (CEPAL, 2017).

En los resultados del escalafón de la competitividad en 2017, la región Cundinamarca-Bogotá y Antioquia son extra líderes. Le siguen como líderes: Atlántico, Risaralda, Boyacá y Quindío. Se hallan en el nivel alto: Santander,

Caldas y Huila; y en el medio alto, Tolima, Córdoba, Valle del Cauca, Casanare, Nariño, Sucre, Cesar, Arauca, Norte de Santander y Meta. En el nivel medio bajo están: Bolívar, Caquetá, Magdalena y La Guajira. En la parte baja están Cauca, Guaviare, Amazonas y San Andrés. Los coleros son Vichada, Guainía, Vaupés y Putumayo. Finalmente, Chocó es rezagado (CEPAL, 2017).

## DESARROLLO ECONÓMICO (P2)

Este pilar se relaciona en primer lugar con el desempeño de la economía de la región, y en segundo lugar con el proceso de internacionalización y la capacidad de generación de empleo. Así mismo, se vincula a la teoría del crecimiento económico, cuyo modelo más representativo en la economía moderna de crecimiento es el de Solow (1956), quien atribuye el crecimiento a la acumulación de capital, el incremento de la fuerza de trabajo y el cambio tecnológico; sin embargo, el propósito de este pilar es medir el efecto del crecimiento económico, además debe responder a criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y cuidado medioambiental (CEPAL, 2010). Se analizan los siguientes factores:

### FORTALEZA ECONÓMICA

De acuerdo con el estudio realizado por la CEPAL, donde se contempla el factor fortaleza económica para explorar las condiciones del agregado de

la economía departamental ante las presiones y condiciones macroeconómicas, estructurales y demográficas. Este factor evalúa el estado de los departamentos en cinco temas fundamentales que revelan importantes causas de diferenciación regional, si bien no agotan todo lo que determina el nivel de riqueza, productividad y crecimiento. Estos temas son: 1) tamaño y crecimiento del mercado, 2) estructura económica, 3) sociedades y emprendimiento, 4) comercio exterior y 5) servicios financieros (CEPAL, 2017).

#### RESULTADOS TERRITORIALES DE DESARROLLO ECONÓMICO

En lo relacionado con el tamaño del mercado, las regiones que ocupan el primer lugar son: Bogotá, con un puntaje de 9,68 sobre 10; Antioquia, con 9,12; y Valle del Cauca con 8,27.

En cuanto a la eficiencia de los mercados, Bogotá, Antioquia y Santander lideran el pilar de eficiencia de los mercados, con puntajes de 8,48, 6,03 y 5,62 sobre 10, respectivamente. Los departamentos que más avanzan en este pilar son Norte de Santander y Huila, que lograron ascender siete y cinco posiciones, respectivamente, frente al año 2016 (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

#### INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA (P3)

Al hacer referencia a este pilar se debe mencionar cómo el nivel de avance de la infraestructura de una región influye en su desarrollo. Este puede constituir un factor de retraso, que genera una importante restricción a la posibilidad de aumentar en gran medida el bienestar de su población. Así mismo, se puede afirmar que los efectos de la infraestructura se aprecian en la creación de empleo, en el mejoramiento de la competitividad de la región y en la calidad de vida de sus ciudadanos (CEPAL, 2010). Dentro de este pilar se hace análisis de los siguientes factores:

#### INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA

De acuerdo con los resultados, este factor examina las condiciones de disponibilidad, calidad y eficiencia de la infraestructura, comprendida como el conjunto de instalaciones permanentes y estructuras subyacentes que solucionan necesidades de intercambio, movilidad, y conectividad física y digital. Evalúa el estado de los departamentos en tres temas fundamentales que revelan importantes causas de diferenciación regional: 1) infraestructura vial, 2) aeropuertos y puertos y 3) conectividad digital (CEPAL, 2017).

#### RESULTADOS TERRITORIALES DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA

De acuerdo con el análisis del IDC-2017 Bogotá, Bolívar y Quindío lideran las primeras posiciones en relación al pilar de infraestructura, con puntajes de 7.10, 5.88 y 5.63 sobre 10, respectivamente.

#### CAPITAL HUMANO (P4)

En el análisis de este pilar inicialmente se tiene en cuenta el aporte de la CEPAL en su documento "Un índice regional de competitividad para un país"; el capital humano es el valor del potencial de obtención de ingreso que poseen los individuos. A pesar de tener un componente de recurso natural, la robustez de este pilar procede en su mayor parte de la inversión en educación, del adiestramiento y de la salud. Estas inversiones permiten que el capital humano tenga mayor productividad (Larroulet y Mochon, 1995 y Cepal, 2010) Dentro de este pilar se hace análisis de los siguientes factores:

#### BIENESTAR SOCIAL Y CAPITAL HUMANO

En este factor se examinan las condiciones de bienestar socioeconómico, cohesión social, generación y desarrollo del capital humano, a través de los sistemas de educación, de salud y la provisión de bienes públicos como los servicios públicos domiciliarios. Evalúa el desempeño de los departamentos en cuatro temas fundamentales: 1) educación, 2) salud, 3) estructura social y 4) servicios públicos domiciliarios (CEPAL, 2017).

#### RESULTADOS TERRITORIALES DEL CAPITAL HUMANO

En el documento de trabajo No 36 de la oficina de la CEPAL, se hace mención a la inclusión de indicadores socioeconómicos y de servicios públicos en la actualización temática del factor bienestar social y capital humano. En el año 2017, la región integrada por Cundinamarca-Bogotá, Santander y Risaralda conformó el nivel extra líder. Le siguieron como líderes: Valle del Cauca, Atlántico, Antioquia, Quindío y Caldas. Se hallan en el nivel alto: Boyacá, Norte de Santander, Cesar, Tolima, Meta y Sucre. En el medio alto están: San Andrés, Huila, Nariño, Bolívar, Córdoba, Magdalena, Cauca y Caquetá. En el nivel medio bajo están: Casanare y Arauca. Se hallan en el bajo: La Guajira y Putumayo. Le siguen como coleros: Guainía, Vichada y Amazonas. Finalmente son rezagados: Guaviare, Chocó y Vaupés (CEPAL, 2017).

#### EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS (P5)

Para el análisis de este pilar se tiene en cuenta el aporte de la CEPAL en su documento *Un índice regional de competitividad para un país*, donde se explica que la competitividad es sinónimo de productividad, la cual se logra fomentando la innovación, que debe ser impulsada por los cuatro atributos de una nación y a su vez depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar (Cepal, 2010). Dentro de este pilar se hace análisis de los siguientes factores:



## CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Para el análisis de ciencia, tecnología e innovación se examinan las condiciones de disponibilidad, calidad y productividad de los sistemas de innovación, tanto académica como productiva, basados en ciencia y tecnología, en la generación de conocimiento y los principales usos. Los temas son: 1) producción científica, 2) inversión en CTI, y 3) educación superior. En este orden de ideas, se puede citar que las personas y comunidades son el punto central de los procesos de innovación que están altamente asociados a los recursos humanos y su desarrollo a través del sistema de la educación superior y las universidades (CEPAL, 2017).

Según los estudios realizados, la inversión en CTI, en capital y trabajo, también es programa de la innovación. Por eso, de manera típica, el principal indicador para medir la innovación es el nivel de gasto en actividades de CTI e I+D. Además, para que las regiones mantengan una posición competitiva en el comercio nacional e internacional es necesario fortalecer instituciones y personas con orientación a la innovación tecnológica y organizacional. Cabe agregar que la globalización de los productos y actividades de innovación es un fenómeno reciente que moldea la economía global. Además, las mediciones bibliométricas relacionadas con el número de revistas y artículos científicos

indexados en bases de datos nacionales e internacionales (CEPAL, 2017).

En este mismo sentido se analizan los factores de sofisticación e innovación y sostenibilidad ambiental; el primero se encuentra integrado por la sofisticación, diversificación, innovación y la dinámica empresarial.

## RESULTADOS TERRITORIALES EFICIENCIA EN LAS EMPRESAS

Aquí se presenta el escalafón de competitividad de la CEPAL, donde la región Cundinamarca-Bogotá aparece –para el 2017– en el primer lugar y es catalogada dentro del nivel extra líder. Le siguen como líderes: Caldas y Antioquia. Se hallan en el nivel alto: Santander y Risaralda. En el medio alto se hallan: Quindío y Valle del Cauca. En el nivel medio bajo están: Atlántico y Boyacá. En el bajo se hallan: Amazonas, Bolívar, Cauca, Norte de Santander, Tolima y Nariño. Le siguen como coleros: Magdalena, Huila, Meta, Caquetá, Chocó, San Andrés, Córdoba y Casanare. Finalmente son rezagados: Cesar, La Guajira, Guainía, Sucre, Guaviare, Putumayo, Vaupés, Vichada y Arauca ocupan el nivel de los rezagados (CEPAL, 2017).

## SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

En este factor los resultados presentan a los departamentos de Caquetá, Huila y Santander ocupando los tres primeros lugares del pilar de

sostenibilidad ambiental con calificaciones de 7,22, 6,74 y 6,71 sobre 10 respectivamente.

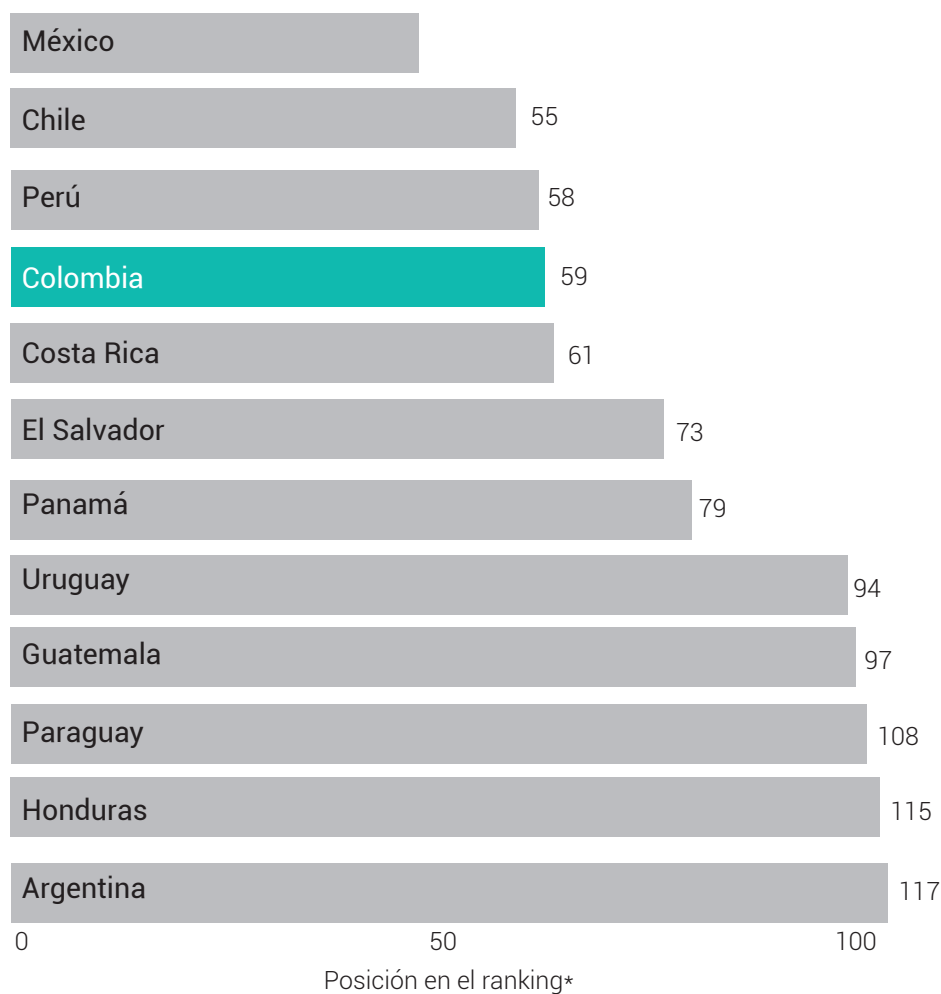
### **LA COMPETITIVIDAD COLOMBIANA**

En el indicador de nivel de desarrollo de la economía, Colombia completó el cuarto año consecutivo de desaceleración, según lo referencia la revista *Dinero* en su publicación de diciembre de 2017. Por otro lado, el ministro Mauricio Cárdenas indicó que para el año 2018 es posible el cambio en este resultado; pero no hay certeza desde qué sector o sectores de la economía llegará el impulso sostenido y requerido para llevar a la economía por encima del 4 %.

Además, las cifras en relación a las exportaciones, la construcción y la industria no muestran mejoría a pesar del énfasis en la construcción vial, en la baja de las tasas de interés del Banco de la República y en el aumento del volumen de ventas de los exportadores; por lo cual, se observa desde esta perspectiva un panorama no muy alentador. En lo referente a la eficiencia del gobierno, que corresponde al segundo indicador, Colombia tiene uno de los menos eficientes de América Latina y sólo Brasil y Perú están por debajo del país. La multiplicidad de trámites, seguimiento y ejecución de normas y, sobre todo,

la falta de transparencia son algunos de los factores importantes que no permite el crecimiento del nivel de competitividad. De acuerdo con el informe del Consejo Privado de Competitividad (CPC), Colombia ha diseñado múltiples agendas, pero “a la fecha, no se ha logrado implementar buena parte de estas, de manera que se traduzcan en un avance sólido del país en los indicadores internacionales” (Consejo Privado de Competitividad, 2014). Lo anterior define que se han hecho muchos planes, pero pocos se han puesto en marcha, lo cual evidencia una deficiencia en la ejecución.

En cuanto al factor de eficacia de los negocios colombianos y a pesar de todas las dificultades, Colombia es catalogada como uno de los países más atractivos para hacer negocio de la región. Colombia se ha esforzado en mejorar su clima de inversión, en la última década. Como resultado, la Inversión Extranjera Directa (IED) se ha disparado. Es visto por los inversionistas como un lugar fiable y estable en el cual operar. De acuerdo con el informe *Doing Business 2018* del Banco Mundial, Colombia se posiciona en el cuarto lugar entre los mejores países para hacer negocios en América Latina, después de Perú (Camara de Comercio de Bogotá, 2018).



\*Un menor valor indica mayor facilidad para hacer negocios.  
 Fuente: Banco Mundial, Doing Business 2018

**Figura 2.** Facilidad para hacer negocios.  
 Fuente: Camara de Comercio de Bogotá (2018)

Por último, en el análisis de los factores de IMD se encuentra la calidad de la infraestructura, donde se establece que, si un país desea llegar a niveles sostenibles de crecimiento económico, requiere invertir en políticas que generen producción de bienes y servicios. Es en este

aspecto donde se necesita el fortalecimiento de la infraestructura física. Al trabajar en este pilar se genera empleo, se fortalecen diversos sectores, en particular el agropecuario, que en el sistema económico colombiano es de vital importancia.

## GOBIERNO

Según las mediciones del Índice de Autoridad Regional, Colombia tiene una puntuación relativamente baja, por debajo incluso de Perú y Bolivia (Marks y Hooghe, 2016), en cuanto a poder regional. A pesar del importante papel que tienen los departamentos para el desarrollo regional y la inversión pública y aún cuando son actores claves para la coordinación vertical, en la interacción entre los municipios y el gobierno central, en el presente tienen recursos limitados para cumplir con sus responsabilidades y responder a las demandas de los municipios.

El portal de Valoración describe la estabilidad macroeconómica, e indica que no se puede incrementar la productividad de una nación por sí sola. La macroeconomía puede causar daños a la economía de un país, como se ha visto recientemente en muchos países de Europa y otras latitudes. El gobierno no puede prestar servicios de manera eficiente si se maneja con altos niveles de déficit fiscal y le resta poder de maniobra ante los efectos futuros de los ciclos económicos (Valoración, 2016).

De acuerdo con el análisis, las firmas a su vez no pueden operar eficientemente cuando hay altas tasas de inflación. En definitiva, la economía no puede crecer de una manera sostenible a menos que exista un ambiente macro-

económico estable (Valoración, 2016). Por tal motivo, esta no incide positivamente en la productividad, los agentes económicos no operan de la forma esperada, y menos si se presentan índices elevados de inflación. La economía no crece de forma sostenida porque no hay una macroeconomía dinámica (Valoración, 2016).

## ECONOMÍA

La edición correspondiente a 2017 del *Estudio Económico de América Latina y el Caribe* consta de tres partes. En la primera se resume el desempeño de la economía regional durante 2016 y se analiza la evolución durante los primeros meses de 2017, así como las perspectivas para el año en su conjunto. Se examinan los factores externos e internos que han incidido en el desempeño económico de la región y se destacan algunos de los desafíos para las políticas macroeconómicas en un contexto externo caracterizado por una modesta aceleración del crecimiento económico y del comercio global, y una persistente incertidumbre, resultado donde han incidido de manera importante los factores políticos. En la sección temática del estudio se analizan las características del ciclo que vivió la región (2009-2016) y se contrasta con las características de los dos ciclos anteriores (1990-2001 y 2002-2008). Por otro lado, se procura identificar y explicar algunos de los determinantes del ciclo y delinear posibles estrategias para retomar el crecimiento.

## INFRAESTRUCTURA

Para América Latina y el Caribe, infraestructura es sinónimo de competitividad, desarrollo, impulso económico, integración, mejoramiento de la calidad de vida, democracia, equidad e inclusión social. Al analizar la posición del país en relación con el resto de América Latina, es necesario reconocer que existen serios problemas en este aspecto; la infraestructura colombiana requiere de una reingeniería, de un mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de todo lo construido, además de la construcción de nuevas vías de comunicación, y el mejoramiento de puertos y aeropuertos.

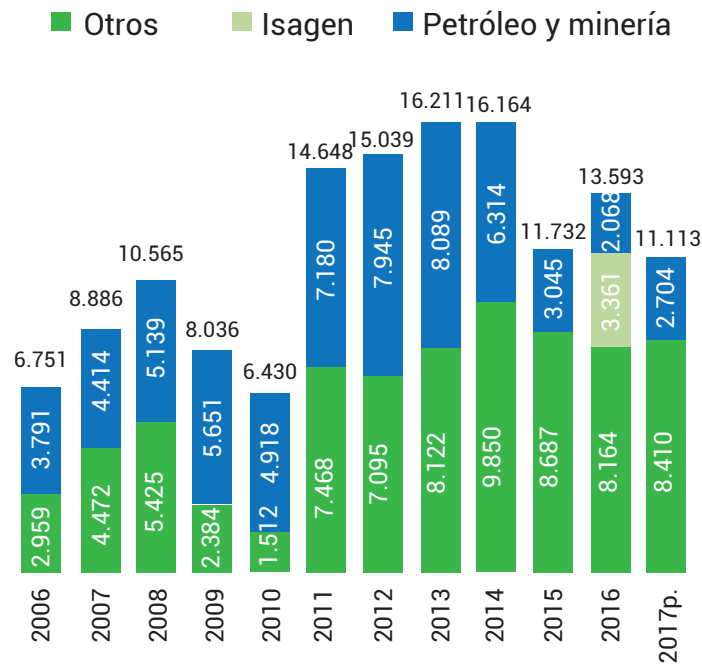
Infortunadamente, Colombia presenta uno de los mayores retrasos en esta variable, ocupando el puesto 13 entre 17 países de América Latina y el 109 entre 137 países, según el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial, con una calificación de 3.11 sobre 7. Resultado que se da en parte por la precaria presencia del transporte multimodal. El país depende en un 73 % del transporte de carga por carretera, el 25,5 % lo hace por vía aérea y el restante por otros medios.

Desde 2008 países como Ecuador y Bolivia han invertido hasta el 6 % del PIB, a diferencia de Colombia que ha invertido el 3 %. Un ejemplo de esta desventaja se evidencia cuando se afirma que traer una unidad de carga por mar desde Ucrania hasta Buenaventura, cuesta casi lo mismo que transportarla desde Buenaventura a Bogotá. La política de infraestructura nacional ha generado gravísimos problemas para la competitividad del país y lamentablemente se comparan con los que presentan países como Venezuela, Argentina y Brasil.

Para Adam Smith, la ventaja absoluta está basada en la especialización para minimizar costos absolutos. El nuevo enfoque de la gestión pública, con el nuevo orden globalizado de la economía, está encaminado a diseñar políticas atractivas para la inversión extranjera,

Durante el 2017 la IED en el país sumó US\$ 14.518 millones, lo que representa un incremento de US\$ 669 millones frente al 2016, cuyo resultado fue de US\$ 13.849 millones.

**Inversión Extranjera Directa Bruta  
(Millones de USD)**



Fuente: Banco de la República and DGPM-MHCP

**Figura 3.** Inversión extranjera directa USD millones.

Fuente: Ministerio de Hacienda (2017)

Este incremento se dio en el sector de transportes, almacenamiento y comunicaciones donde hubo una inversión total de US\$ 3.465 millones, seguido por el sector petrolero con una inversión de US\$ 3.458 millones y el de servicios financieros y empresariales con una inversión de US\$ 1.662 millones (Revista Dinero, 2018). Es importante anotar que el IED mundial ha aumentado en el sector primario, y en servicios —especialmente en agua, electricidad, gas,

telecomunicaciones y transporte—, después de haber estado dos años en descenso.

### **SALUD Y EDUCACIÓN**

Al hablar de salud, es de vital importancia para un país que pretende ser productivo y competitivo en el mundo, poseer condiciones de vida con calidad. Para alcanzar este objetivo debe tener una fuerza de trabajo sana con un óptimo sistema de salud. Por esto se hace

importante establecer estrategias y acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de la salud. En Colombia y en otros países de la región se ha avanzado con la integración del sistema de salud, dando alternativas a la población para escoger su aseguramiento en salud en el sector público o en el privado.

Los indicadores sobre la salud han ido aumentando desde los años noventa, resultante del incremento exponencial en la cobertura del servicio —hace 20 años era del 51 % y al 2016 fue del 96 %, gracias al Fosyga— pero es importante acotar que este comportamiento no es uniforme en todas las regiones que conforman el país, siendo el Vaupés el departamento que tiene el índice más alto. Sin embargo, el sistema no ha crecido en paralelo en lo referente a la calidad y acceso; los servicios médicos están restringidos dadas las barreras que presentan, por falta de programas de salud de calidad y por los ingresos insuficientes para algunos sectores de la población. Como resultado de esta situación el 27 % de las personas enfermas durante el año 2016 no recibieron atención médica.

Los empresarios la consideran insuficiente y de baja calidad en relación a su objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad en salud; esto además trae costos significativos a las empresas, aumentando el ausentismo

laboral y operando en niveles bajos de eficiencia. Su calificación se encuentra por debajo del promedio de la región y es superado ampliamente por países vecinos como Chile o Argentina.

En relación con la educación, el país se ha propuesto para el año 2025 ser el más educado de América Latina y por ello la educación fue incorporada en el 2014 como uno de los pilares prioritarios en el Plan Nacional de Desarrollo. Considerando que la educación básica permite el desarrollo del potencial de los trabajadores, facilitando su incorporación a procesos de producción más especializados, y de mayor eficiencia, pero desafortunadamente en el país los niños estudian en promedio 7,3 años, siendo el período esperado de escolaridad de 13,6.

Por esta razón, el gobierno aumentó en un 27 % las apropiaciones presupuestales para este rubro y, a través del Ministerio de Educación, estableció líneas estratégicas —respecto a la política docente, a la calidad educativa, a la modernización de la educación media, a la financiación de la educación superior, entre otras—. A pesar de lo anterior, los resultados obtenidos en el año 2016 sobre la cobertura educativa a nivel de la primaria, secundaria y media alcanzaron unos porcentajes del 83,6 %, 71,1 % y 42,8 % respectivamente, que aún están por debajo de los obtenidos por otros países de América Latina.

Respecto a la cobertura en la educación superior, ésta ha crecido de manera acelerada, pasando de un 37 % en el año 2010 a un 51,5 % para el año 2016, gracias a los programas ofertados por entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Sin embargo, la mitad del sector empresarial habla de la dificultad de incorporar nuevo personal por la ausencia de experiencia y la falta de competencias genéricas de los aspirantes.

Asimismo, se menciona que el país tiene un problema bastante álgido en la calidad de la educación superior, si se tiene en cuenta que tan solo el 14,5 % de las instituciones y 14,9 % de los programas ofertados cuentan con acreditación de alta calidad. Para que el sector productivo aumente sus niveles de productividad y competitividad debe incorporar talento de calidad y con criterios de pertinencia. Por ello es de vital importancia incorporar los currículos identificados por el Marco Nacional de Cualificaciones del Ministerio de Educación y trabajar de la mano con el Sena, el DNP y el sector empresarial.

## **LOS MERCADOS NACIONALES**

El mercado colombiano no es eficiente, esto causa que los productos ofrecidos no sean lo suficientemente atractivos y de calidad para los consumidores locales e internacionales. Situación que se agudiza debido a factores externos al producto, como los medios de

transporte dado los sobre costos, la demora en la entrega y los trámites ante las entidades regulatorias del país. Para cubrir la venta de la producción nacional, en momentos en que la economía mundial no garantiza las exportaciones, algunos países toman como medida de protección incrementar su demanda interna. Un ejemplo es China, exportador por excelencia, que para la crisis mundial de 2008 y 2009 buscó incrementar el consumo interno invirtiendo sus recursos públicos.

Los agentes económicos son los que toman las decisiones en un mercado, generando acciones diversas que afectan al sistema económico en general; los más importantes son: las familias —consumidores—, las empresas —productores y comercializadores—, y el Estado —que, a través de diversos mecanismos, regula el funcionamiento del mercado— (Gardey, 2016). En otras palabras, se puede decir que los agentes económicos son los principales actores de las actividades económicas, es decir, de todos los procesos que tengan alguna relación con la producción, la distribución y el consumo de productos y servicios. Todos los habitantes de una población que base su desarrollo en dichas actividades, por lo tanto, son agentes económicos, ya que participan de la vida económica (Gardey, 2016).

Los agentes económicos se inclinan más hacia esa cohesión social, que lleva entre sí los



riegos individuales, es decir, el mismo sistema económico es el que lleva a que los factores de producción influyan en pro o en contra de las unidades productivas afectándolos de manera individual, sin embargo, ésta reacción se da en cadena y afectaría a su entorno social. Se debe analizar históricamente la oferta regional que siempre es mayor que la demanda, como lo refiere Lombana (2006). Los clústeres domésticos al ámbito internacional deberán estar ligados a clústeres que los apoyen hacia delante de su cadena de valor. Lombana también reúne los determinantes tanto de Porter como de sus críticos en un modelo que diferencia aquellos que afectan de manera doméstica a la empresa, y aquellos que la afectan fuera de las fronteras del país.

## MERCADO LABORAL

Colombia ha procurado generar mercado laboral, a través de la construcción de viviendas de interés social y ha manejado una política de comercio exterior con carácter proteccionista, la cual no ha sido una solución suficiente para aumentar la oferta de trabajo, debido a que los productos ofrecidos no han sustituido las importaciones. El mercado laboral, a nivel mundial, sigue experimentando grandes cambios y Colombia no se queda atrás; los nuevos retos que plantean la economía y las transformaciones que han empezado a realizar las empresas en el país aumentaron la presión del entorno laboral en Colombia.

De acuerdo con el Índice Global de Habilidades –estudio adelantado por Hays y la Universidad de Oxford, publicado en Portafolio–, y el informe que evalúa la presión laboral para cada país en una escala de 0 a 10, donde una puntuación total por encima de 5,0 indica que el mercado laboral está más presionado de lo normal y por debajo de 5,0 menos presionado, el panorama laboral actual en Colombia es difícil (Portafolio, 2017).

Según este estudio, la brecha entre habilidades y demandas profesionales aumenta incluso en continentes como el europeo, pero muestra que el mercado laboral colombiano ya no se encuentra en la situación más crítica de América Latina. Colombia obtuvo una puntuación de 7, superando por primera vez a Brasil quien obtuvo 9 puntos; sin embargo, no se puede desconocer que continúa existiendo un abismo entre las habilidades requeridas y la capacitación de los profesionales colombianos. Ante esta situación se ha manifestado que los mercados laborales deben ser flexibles en relación al traslado de los trabajadores de una actividad económica a otra rápidamente y a bajo costo, en cuanto a la fluctuación de los sueldos y de los incentivos de recompensa del esfuerzo laboral, de meritocracia, y en la incorporación de mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades tanto para hombres como mujeres (Portafolio, 2017).

El resultado de flexibilidad y eficiencia del mercado laboral colombiano es muy bajo para tolerar y adaptarse a cambios en las actividades económicas prioritarias. Se ha caracterizado en los últimos años con un descenso constante en la tasa de desempleo y una menor informalidad, pero esto no ha estado acompañado de una mayor productividad laboral, —representa uno de los desempeños más bajos de la región superando solamente a Perú, Guatemala y Bolivia—. Para aumentar la competitividad y productividad de las empresas y el bienestar de los ciudadanos de un país es fundamental el desempeño del mercado laboral y para lograr su eficiencia son prerequisites la formalidad laboral y empresarial.

## CONCLUSIONES

El análisis de la competitividad en Colombia es de gran importancia, teniendo en cuenta que ésta puede analizarse desde dos perspectivas: como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad y como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. Es así como revisando el análisis realizado entre 2016 y 2017 se muestra cómo han venido ganando peso la fortaleza económica, la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de competitividad, lo que señala las crecientes ventajas de la diversificación productiva en las regiones de Colombia.

Para atraer al inversionista extranjero e incrementar significativamente su PIB, Colombia debe realizar una mayor inversión en infraestructura, sobre todo para mejorar los medios de transportes, la logística del manejo de la carga y las comunicaciones; demostrando de esta forma que es un país atractivo para la inversión. Actualmente existen problemas graves para la competitividad del país que deben ser atacados de manera inmediata con políticas adecuadas debido a las deficiencias existentes en infraestructura aeroportuaria, en la malla vial y en los sobrecostos de los productos que generan desventajas respecto a los inmediatos competidores. Además, el país debe buscar el aumento en los niveles de confianza institucional.

Así mismo, es importante para un país realizar el análisis de los agentes económicos como parte de los actores relevantes de las actividades económicas, es decir, de todos los procesos que tengan alguna relación con la producción, la distribución y el consumo de productos y servicios en las regiones involucrados con el proceso de competitividad.

## REFERENCIAS

BBVA. (2015). *Modelo de Slow de crecimiento económico*. En línea. Recuperado de: [www.bbva.com/es/consiste-modelo-crecimiento-economico-](http://www.bbva.com/es/consiste-modelo-crecimiento-economico-)

- Benzaquen, J.; del Carpio, L. A.; Zegarra, L. A. y Valdivia, C. A. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista De La CEPAL*, 102: 69-86. En línea. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=58103376&lang=es&site=ehost-live>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2018). *Entorno de negocios en Colombia y Bogotá*. Bogotá, Colombia: Agencia de promoción de inversión de Bogotá. En línea. Recuperado de: <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/por-que-invertir/clima-negocios-colombia-bogota>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Entorno de negocios en Colombia y Bogotá*. En línea. Recuperado de: <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/por-que-invertir/clima-negocios-colombia-bogota>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Formalización empresarial. "Conozca las formas jurídicas para formalizar su empresa"*. En línea. Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Conozca-las-formas-juridicas-para-formalizar-su-empresa>.
- CEPAL. (s.f.). Bogotá. En línea. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Informe de competitividad 2014-2015*. Bogotá: Compitem. En línea. Recuperado de: [https://issuu.com/gihero/docs/cpc\\_inc-2014-2015-1](https://issuu.com/gihero/docs/cpc_inc-2014-2015-1).
- DANE. (2015). *Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales DSCN. Metodología para calcular el Indicador de Importancia Económica Municipal Cuentas Departamentales-CD*. En línea. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Met\\_indicador\\_import\\_economica\\_mpal\\_oct\\_2015.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Met_indicador_import_economica_mpal_oct_2015.pdf)
- Definicion. (2008-2018). *Agentes económicos*. En línea. Recuperado de: <https://definicion.de/agentes-economicos/>
- DNP. (2018). *Reporte global de competitividad 2017-2018, Foro Económico Mundial, resultados para Colombia*. En línea. Recuperado de: [http://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe\\_FEM\\_2017.pdf](http://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe_FEM_2017.pdf)
- Europe's Crises and Political Contestation. (2016). On line. Available: <http://www.euengage.eu/wp-content/uploads/2016/05/Hooghe-Marks-Europes-Crises-and-Political-Contestation.pdf>
- González, (2016). *OVI Unidad 2 Legislación y entornos competitivos en contextos globales*. En línea. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/9642>

- Informe Observatorio Sabana Centro Como Vamos. (2016). *Línea base 2014-2015*. En línea. Recuperado de: [https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos\\_de\\_usuario/Documentos/Documentos\\_Empresa\\_y\\_Sociedad/La\\_Sabana\\_como\\_vamos/Informe-de-Calidad-de-Vida-Sabana-Centro-Como-Vamos-2016.pdf](https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_Empresa_y_Sociedad/La_Sabana_como_vamos/Informe-de-Calidad-de-Vida-Sabana-Centro-Como-Vamos-2016.pdf)
- La República. (2018). *Colombia y el ranking IMD*. En línea. Recuperado de: [www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-queda-en-la-posicion-58-entre-los-63-paises-que-mide-el-ranking-de-imd-2730500](http://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-queda-en-la-posicion-58-entre-los-63-paises-que-mide-el-ranking-de-imd-2730500)
- Lombana, J. y Gutiérrez, S. R. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, 26: 1-38. En línea. Recuperado de: [://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=44971152&lang=es&sit e=ehost-live](http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=44971152&lang=es&sit e=ehost-live).
- Mochón, L. (1995). *Economía*. En línea. Recuperado de: [es.scribd.com/doc/104044344/Economia-La-rroulet-Mochon-McGraw-Hill](https://es.scribd.com/doc/104044344/Economia-La-rroulet-Mochon-McGraw-Hill)
- Mincomercio. (2018). *Acuerdos vigentes*. En línea. Recuperado de: [http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos\\_vigentes](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes)
- Portafolio. (2017). *Mercado laboral en Colombia*. En línea. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-para-2017-503619>.
- Portafolio. (2017). ¿Cómo ha cambiado el mercado laboral en Colombia? En línea. Recuperado de: [www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-para-2017-503619](http://www.portafolio.co/economia/empleo/mercado-laboral-en-colombia-para-2017-503619).
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. En línea. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Revista Semana. (2013). *Las tecnologías que están transformando a Colombia*. En línea. Recuperado de: [www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/las-tecnologias-que-estan-transformando-a-colombia/542444](http://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/las-tecnologias-que-estan-transformando-a-colombia/542444).
- Revista Semana (2018). *La infraestructura es el motor*. En línea. Recuperado de: [www.semana.com/contenidos-editoriales/infraestructura-la-transformacion-de-un-pais/articulo/la-infraestructura-es-el-motor/563136](http://www.semana.com/contenidos-editoriales/infraestructura-la-transformacion-de-un-pais/articulo/la-infraestructura-es-el-motor/563136)
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. México: Fondo de Cultura Económica, México.
- Valoración. (2016). *Los 12 pilares de la competitividad*. En línea. Recuperado de: [www.valoracion.com/los-12-pilares-de-la-competitividad-parte](http://www.valoracion.com/los-12-pilares-de-la-competitividad-parte)



## EQUIDAD SOCIAL: UN RETO POR RECORRER PARA LA SOCIEDAD COLOMBIANA\*

### SOCIAL EQUITY: A CHALLENGE FOR THE COLOMBIAN SOCIETY

Isabel Lagunes\*\*

Ismael Hernández\*\*\*

**Recibido:** 20 de noviembre de 2017

**Evaluado:** 01 de diciembre de 2017

**Aprobado:** 2 de febrero de 2018

#### RESUMEN

El objetivo de esta investigación es entender cómo el avance científico y las tendencias culturales de la actualidad se alejan de la racionalidad y de la búsqueda de la verdadera equidad social, al contrario, sugieren ligar la calidad de vida a la propensión marginal del consumo. Es así como se calcula en los principales indicadores en el mundo al respecto —el coeficiente de Gini, el índice Theil y el índice Palma—. La prioridad a la medición de los ingresos de los ciudadanos para calcular la inequidad, implica enfocar políticas y soluciones netamente monetarias que, vistos de forma directa, conllevan al simple incentivo del consumo sin tener repercusión de fondo en el desarrollo social o en la calidad de vida de los seres humanos. La implementación de la medición tomando el método que sugiere Índice de Pobreza Multidimensional adaptado para Colombia a partir del año 2010, fue el insumo para la implementación de políticas sociales, que permitieron corregir las carencias de los *ciudadanos objetivo* y, como consecuencia, en el mediano plazo afectan de forma positiva el comportamiento de los indicadores monetarios. Teniendo en cuenta

---

\* Artículo de investigación.

\*\* Candidata a Doctora de Gerencia y Política Social, Universidad de Baja California. Correo electrónico: ilagunes@msev.gob.mx, Número ORCID [orcid.org/0000-0002-4631-4385](https://orcid.org/0000-0002-4631-4385)

\*\*\* Candidato a Doctor de Gerencia y Política Social, Universidad de Baja California. Correo electrónico: iherandezr@unal.edu.co Número ORCID [orcid.org/0000-0002-4183-9879](https://orcid.org/0000-0002-4183-9879)

los datos disponibles en el Departamento Nacional de Estadística se realizará un comparativo entre la evolución del coeficiente de Gini, el Índice de Pobreza Monetaria entre el año 2000 hasta el año 2015 y el histórico reflejado en el Índice de pobreza Multidimensional a partir del año 2010.

**Palabras clave:** índice de pobreza social, Colombia.

## ABSTRACT

The interest of this reflection is to understand how the scientific advance and the cultural tendencies of the present time get away of the rationality and the search of the true social equality, on the contrary suggests to tie the quality of life to the marginal propensity to the consumption, as calculates the main indicators in the world, –The Gini coefficient, Theil index and the Palm index–. The priority of measuring citizens' incomes in order to calculate inequity is to focus purely monetary policies and solutions, which, when viewed directly, ultimately lead to the simple incentive of consumption without having a profound impact on social development or quality of life of human beings, the implementation of the methods that take the method that suggests multidimensional poverty index adapted for Colombia from the year 2010, was the input for the implementation of social policies, allowed to correct the shortcomings of the target citizens and as a consequence, in the medium term positively affect the behavior of the monetary indicators. Taking into account the data available in the National Department of Statistics, a comparison is made between the evolution of the Gini coefficient, the monetary poverty index between 2000 and 2015, and the historical reflection in the Multidimensional Poverty Index year 2010.

**Keywords:** Social Poverty Index, Colombia.

---

## INTRODUCCIÓN

Es función del Estado intervenir en la producción de servicios que permitan el desarrollo de las personas, como parte de la sociedad. Sin embargo, un pueblo que haya logrado desarrollar individualmente sus competencias de desempeño, es un pueblo con perfil emprendedor, claro está, las políticas públicas deben estar

enfocadas para este efecto, lo describe claramente Zerda Álvaro (2009):

La construcción de un nuevo modelo económico implica una fuerte reorientación de la inversión pública desde el gasto improductivo e incluso destructivo (la guerra) hacia las actividades de apoyo al desarrollo con equidad

de las fuerzas productivas, como educación, salud, investigación, innovación e infraestructura, que al mismo tiempo absorben mano de obra para reactivar la generación de empleo en una primera instancia. (p. 54).

El efecto positivo como resultado de la aplicación de estas políticas trasciende en la macroeconomía del Estado. Permite incorporar al sector productivo en esa franja poblacional etiquetada anteriormente como pobres, a la efectividad de la ejecución del gasto en las regiones y al compromiso pleno de cada ciudadano.

La naturaleza primordial de los Estados es su población y su compromiso debe ser la búsqueda de respuestas a las necesidades básicas de los ciudadanos. En la primera década del siglo actual, el gobierno nacional colombiano utilizó como base para identificar la población en estado de pobreza únicamente el Índice de Pobreza Monetaria, situación que generó varios acercamientos a la atención social. Esto fue el resultado de análisis realizados por tecnócratas que generaron programas de atención, con el fin de prestar servicios de salud, educación, servicios básicos y atención directa de forma monetaria entre otros, estos programas no han logrado una distribución equitativa y no se ha marcado una etiqueta que se identifique con plena transparencia, este efecto lo expone claramente Carvajal German (2012):

Excelencia en el servicio y corrección en el gasto de dinero público son dos premisas de orden ético que, en principio, rigen para toda institución estatal. La naturaleza de este régimen no es ontológica, es deontológica, lo cual significa que su cumplimiento depende de la voluntad de los individuos (p. 37).

La corrupción es un comportamiento humano que puede reducirse con el repudio masivo de una sociedad que logre educarse bajo principios éticos, esta situación es posible sólo proporcionando a la sociedad las herramientas mínimas para lograr su desarrollo, elementos que van más allá del simple sustento o de la satisfacción del deseo por consumir. En este sentido, el modelo utilizado como Índice de Pobreza Multidimensional, para Colombia, determina una estructura para la identificación con un método científico de la población más vulnerable y su capacidad para acceder a estos derechos.

Es pertinente para la sociedad enfocar un modelo ideal de vida, posible de lograr, optando por preferir el bienestar general a lo personal y tener estos principios especialmente cuando se es funcionario del Estado. La corrupción se genera por una convicción contraria a lo expuesto anteriormente. Uno de los problemas que predominan en las instituciones actualmente, es viable erradicarlo a través de una educación



general donde el comportamiento colectivo no permita la aceptación de ciudadanos con esta concepción.

El objetivo de esta investigación es indagar cómo afecta la aplicación de las políticas sociales, basados en el insumo propuesto por el Índice de Pobreza Multidimensional en Colombia a partir del año 2010, en los resultados y la evolución de los indicadores del Índice de Pobreza Monetaria.

Comprobar mediante cruce de la información disponible con metadatos del DANE, si los resultados y la tendencia en el Índice de Desigualdad —coeficiente de Gini— es coherente a los resultados. Igualmente, verificar mediante la información disponible en el DANE si los resultados de los indicadores, basados en ingresos, actúan como consecuencia en la aplicación de múltiples políticas sociales que proporcionen las herramientas a los individuos para su desarrollo.

### ¿CÓMO SE DEFINE LA POBREZA?

Las diferentes formas de medir la pobreza a nivel mundial basan sus indicadores en el ingreso de las personas, como lo sugiere el Banco Mundial **“La línea de pobreza de 1 dólar por día”**, el valor utilizado corresponde al promedio de las líneas nacionales de pobreza adoptadas por los países con los menores niveles de ingreso per cápita en

el mundo —cálculo de 1991, para 2005 se definió un umbral en US 1,25— en el caso de índice de Gini. Este indicador es una medida de concentración y permite calcular cualquier distribución de frecuencias. Sin embargo, en este ámbito de estudio, se utiliza para medir la igualdad o desigualdad referidas a la riqueza o renta de un país. En este aspecto Amartya Sen ha señalado que los principios éticos bien fundados suponen la igualdad entre los individuos, pero como la habilidad para aprovechar la igualdad de oportunidades varía con cada persona, el problema de la distribución de bienestar nunca podrá resolverse del todo.

### ¿QUÉ ES EL IPM?

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), desarrollado por el Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI), es un indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones. La medida permite determinar la naturaleza de la privación —de acuerdo con las dimensiones seleccionadas— y la intensidad de la misma. El IPM es la combinación del porcentaje de personas consideradas pobres y de la proporción de dimensiones en las cuales los hogares son, en promedio, pobres.

La propuesta de IPM desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación para Colombia está conformada por cinco dimensiones y quince variables.

El IPM se desarrolla a través de la construcción una matriz de 1 o 0, donde el 1 representa privación y 0 no privación. En la matriz (1) las filas representan los hogares y las columnas las quince variables evaluadas. Una vez establecidas las ponderaciones se realiza una suma ponderada para cada hogar y se determina si es pobre de acuerdo al umbral establecido, el umbral corresponde a que el promedio ponderado de las privaciones sea igual o superior a (5/15). En Colombia, las variables se dividen en dimensiones —cada dimensión pesa lo mismo—, y al interior de cada una de ellas, las variables toman el mismo peso. Las dimensiones y variables consideradas para el IPM de Colombia son:

1. Condiciones educativas del hogar: logro educativo y analfabetismo.
2. Condiciones de la niñez y juventud: asistencia escolar, rezago escolar, acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia y trabajo infantil.

3. Trabajo: desempleo de larga duración y empleo formal.
4. Salud: aseguramiento en salud y acceso a servicio de salud dada una necesidad.
5. Servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda: acceso a fuente de agua mejorada, eliminación de excretas, pisos, paredes exteriores y hacinamiento crítico.

### EVOLUCIÓN DEL IPM EN COLOMBIA

A partir del año 2010 este indicador se ha calculado con regularidad, encontrando una reducción en doce puntos porcentuales de la pobreza en Colombia. Estos cálculos se basaron en la evolución de los indicadores de cada una de las dimensiones que sustenta el efecto positivo y la necesidad de dar continuidad y reforzar las políticas sociales que permiten el logro del objetivo.

Tabla 1. Evolución Índice de Pobreza Multidimensional en Colombia.

% personas pobres	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	30,4	29,4	27	24,8	21,9	20,2	17,8

Fuente: elaboración propia a partir de los cálculos Departamento Nacional de Planeación con base en ENCV 2002-2008 y DANE 2010-2016.

### ÍNDICE DE POBREZA MONETARIA

El cálculo lo realiza el Departamento Nacional de Estadística junto con el Departamento

Nacional de Planeación desde una perspectiva multidimensional que consiste en medir la pobreza de acuerdo al ingreso de las personas.

**Tabla 2.** Evolución Índice de pobreza monetaria en Colombia.

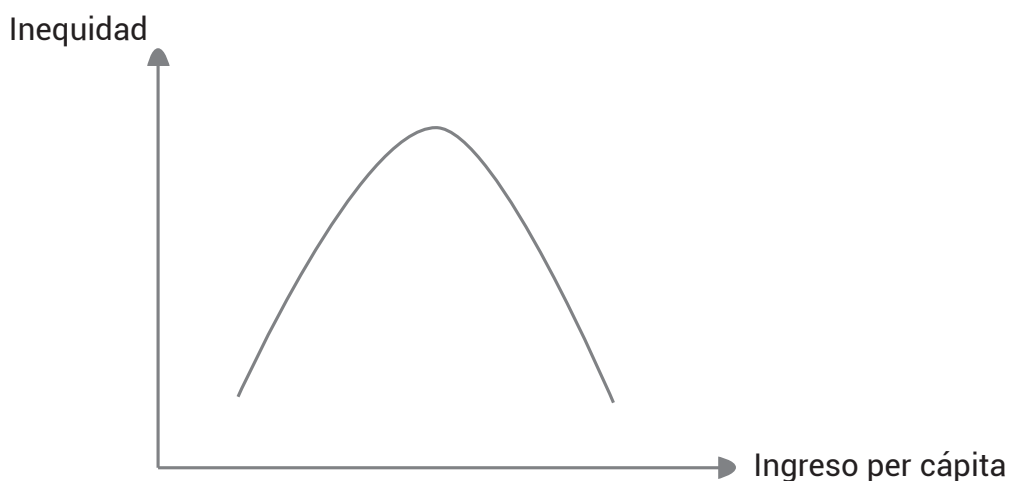
% de personas pobres	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	50	49,7	49,8	48	47,4	45	42	40,3	37,2	34,1	32,7	30,6	28,5	28	27,8

**Fuente:** elaboración propia a partir de información del Departamento Nacional de Estadística 2016.

## DESIGUALDAD SOCIAL

La interacción entre crecimiento y desigualdad no necesariamente tienen una relación directa, la dirección de una o de la otra no están enfocadas implícitamente en el mismo sentido. Así surge la hipótesis de Kuznets, que formula la existencia de una relación directa entre el crecimiento y la desigualdad en las primeras etapas del desarrollo de un país, hasta llegar a un punto crítico en el cual la desigualdad se reduce y la economía se incrementa hasta adquirir rasgos de una economía capitalista.

La tendencia se representa en una *U* inversa, expresando el ingreso per cápita con un indicador de desigualdad, en este caso el coeficiente de Gini. La figura 1, la hipótesis de Kuznets, describe las tendencias, en la curva representa la evolución histórica de los indicadores; entonces, una población donde todos son pobres existe igualdad de condiciones, cuando se incentiva el desarrollo económico, de una forma explosiva implica desigualdad y se llega hasta un punto crítico, donde se retorna al ajuste.

**Figura 1.** Curva de Kuznets.

**Fuente:** elaboración propia

## INDICADOR DE DESIGUALDAD SOCIAL EN COLOMBIA

Para el caso en Colombia, antes del año 2000, la pobreza se calculaba con la metodología de Necesidades Básicas Insatisfechas por esta razón no era posible realizar comparaciones. El índice de igualdad refleja mejores condiciones en los años siguientes, y muestra un incremento en la desigualdad en los años 2000 y 2007, superiores a los demás periodos. De otro lado, el indicador de pobreza Índice de Pobreza Monetaria experimenta una reducción porcentual sostenida, incluso durante los siguientes 16 años, en el caso de la desigualdad a partir del año 2008 y hasta el 2016, que es el periodo de estudio, y mantiene una tendencia a reducir.

La primera década del presente siglo se caracterizó por un alto nivel de atención directa a la población en *estado de pobreza* como consecuencia de la generación de políticas públicas. Los resultados fueron netamente de necesidades económicas, se puede afirmar que fue un periodo de desarrollo económico y coincide con las características descritas por la hipótesis de Kuznets, donde la equidad social encuentra un punto crítico en el año 2007, los resultados obtenidos en el cálculo por Índice de Pobreza Multidimensional generaron respuesta durante los siguientes años, lo cual podría asegurar una estabilidad en el ingreso

de las personas y efectivamente se traduce en un indicador sostenido en el coeficiente de Gini, en el período de 2008-2016.

**Tabla 3.** Evolución Indicador de Desigualdad en Colombia (1995-2016).

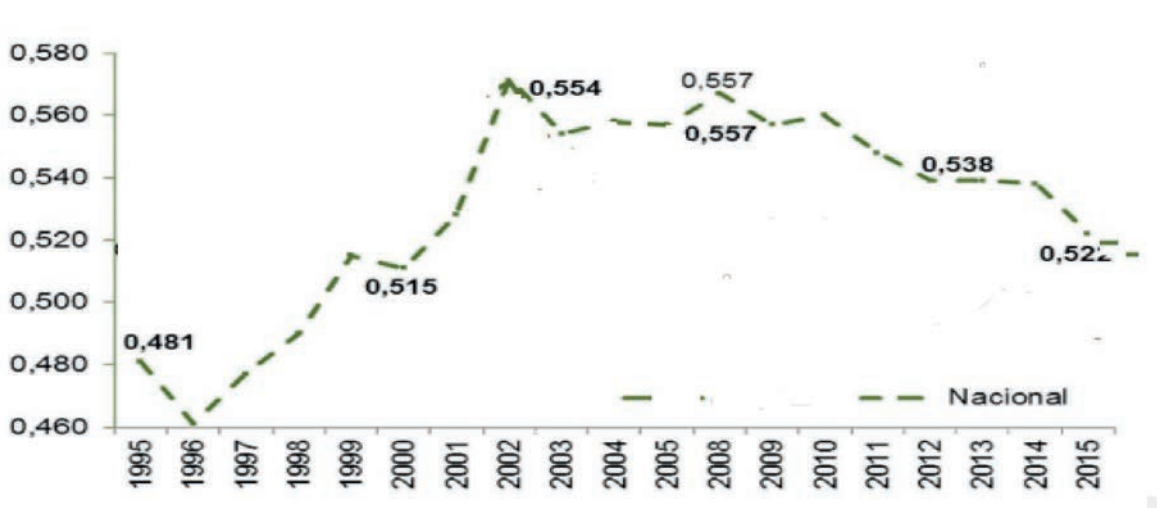
Años	Coeficiente de Gini
1995	0,481
1996	0,46
1997	0,482
1998	0,485
1999	0,515
2000	0,51
2001	0,516
2002	0,54
2003	0,545
2004	0,545
2005	0,545
2006	0,549
2007	0,557
2008	0,554
2009	0,545
2010	0,542
2011	0,54
2012	0,538
2013	0,537
2014	0,536
2015	0,522
2016	0,517

Fuente: elaboración propia a partir de datos del DANE.

## IMPACTO DE LA POLÍTICA SOCIAL EN LOS INDICADORES DEL ÍNDICE DE POBREZA MONETARIA Y EL INDICADOR DE EQUIDAD SOCIAL

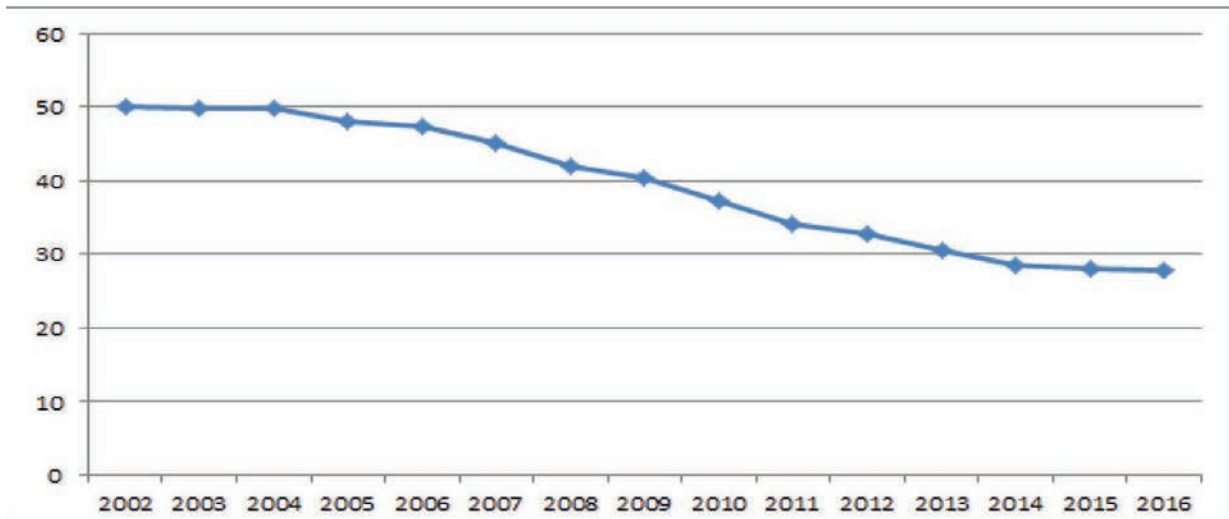
La figura 2 representa la evolución del indicador de equidad para Colombia en un periodo de veinte años (1995-2016) donde la hipótesis de Kuznets se comprueba. Esto se constata en la curva en U inversa de una evolución que tiene un mínimo de inferencia, pero que finalmente es lo enunciado por Simón Kuznets. Se complementa con la figura 3, donde se recrea la evolución

del Índice de Pobreza Monetaria; y con la gráfica 4, el Índice de Pobreza Multidimensional, donde los tres indicadores se inclinan con el mismo objetivo durante ocho años consecutivos (2008-2016). Con estos resultados se confirma la incidencia positiva de la aplicación de políticas sociales —resultado de la medición por el IPM— sobre el indicador monetario y la tendencia positiva a la equidad social que está muy lejos de lograr niveles óptimos, pero se puede considerar un inicio a largo plazo de mejores resultados.



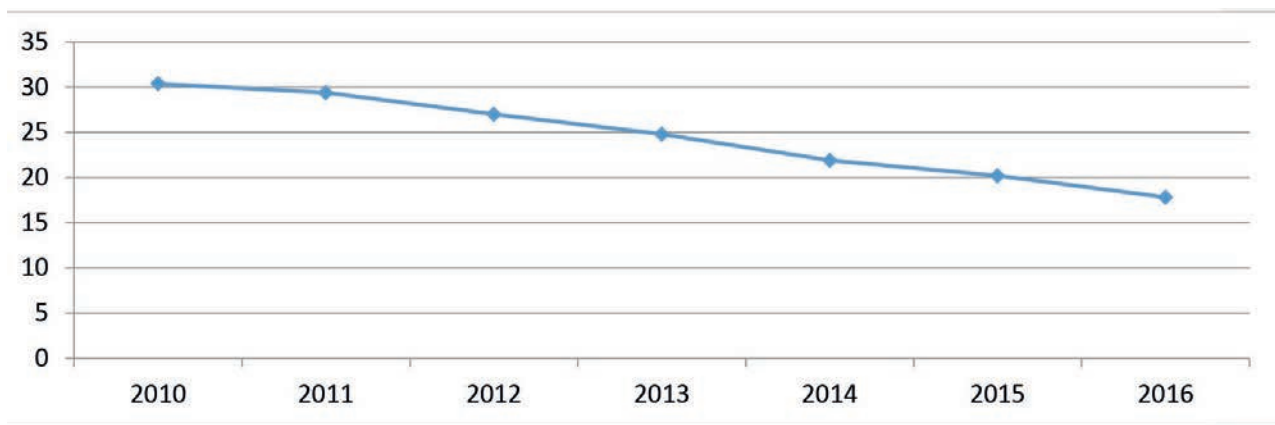
**Figura 2.** Coeficiente de Gini en Colombia 1996-2016.

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del DANE.



**Figura 3.** Índice de Pobreza Monetaria en Colombia 2002-2016.

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del DANE.



**Figura 4.** Índice de Pobreza Monetaria en Colombia 2002-2016.

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del DANE.

## CONCLUSIONES

Cuando se pretende encontrar equidad social en un pueblo es indispensable que se priorice el bienestar de los individuos, su formación y el desarrollo de las competencias necesarias para adaptar una vida en comunidad.

El desarrollo personal y colectivo de la humanidad, su crecimiento integral en busca de una verdadera calidad de vida genera por sí mismo el desarrollo económico y la estabilidad financiera de un país.

El enfoque de la medición con el Índice de Pobreza Multidimensional para Colombia ha permitido identificar la población con carencia de servicios, a quienes se les está negando la oportunidad de su desarrollo como seres humanos. Este punto de vista va más allá de ver la pobreza como una simple carencia de ingresos, la entiende como la negación para tener la posibilidad de realización de una vida con calidad aceptada por una sociedad culta.

El único camino para acercar los indicadores nacionales de pobreza a porcentajes inferiores o nulos, es sin duda la cobertura total en educación de la sociedad, una tarea imposible de obtener en el corto plazo. La intención del gobierno Colombiano, en el periodo citado, es obtener resultados a mediano y largo plazo y se refleja claramente en la concentración de recursos

para la primera infancia, la creación de la Ley de Cero a Siempre y el despliegue de múltiples políticas enfocadas a la formación de las nuevas generaciones, tarea que requiere continuidad para el aseguramiento de los resultados.

Desde la perspectiva de gerencia en las entidades del Estado es imperativo entender que el ser humano es el beneficiario y debe ser enfocado como colectivo, y no tratarlo desde el punto de vista individual, porque las estructuras y modelos políticos no tienen razón de ser si el objeto no es el beneficio general.

La evolución de la sociedad no es un asunto de corto o mediano plazo, su efecto siempre muestra resultados en las generaciones futuras. En este sentido, la voluntad de enfocar las políticas sociales no debe depender sólo del gobierno de turno sino del impulso de toda la sociedad para construir una estructura democrática que exija los derechos generales por encima de pretensiones particulares.

El enfoque que debe priorizar las decisiones sociales por encima de las monetarias, ésta es una visión que sólo la academia puede procurar por investigar y ejercer un efecto en la sociedad, es la gran tarea de las ciencias sociales, la fusión de los resultados del conocimiento y la investigación en la aplicación del beneficio humano como colectivo, con el

respeto a las demás especies y a los recursos naturales que afecten la calidad de vida de próximas generaciones.

La evolución general de reducción de la pobreza en Colombia por el IPM, desde nuestro análisis, es un proceso lento, pero permite el paso real de una sociedad pobre a una sociedad con posibilidades de desarrollo humano digno. Está en un segundo plano la necesidad directa económica, que sólo asegura el cambio de indicadores a corto plazo sin transcendencia en la formación de nuevas generaciones.

## REFERENCIAS

- Angulo, R. (2014). La década ganada: evolución de la clase media, la pobreza y la vulnerabilidad en Colombia 2002-2011. *Coyuntura Económica*, XLIV (1): 176.
- Aguilar, L. (2013). *Gobierno del Gobierno*. Toluca, México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Aparicio, A. (2009). Happiness and Growing Consumer Aspirations in Post-Modern Society. *Revista Mexicana de Sociología*, 71 (1).
- Barba Solano, C. (1995). La política social desde una perspectiva sociológica. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, II (4): 27-41.
- Barreto Henríquez, M. (2014). Preparing for post-conflict in Colombia from development and peace programs: challenges and learned lessons for international cooperation and companies. *Revista Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 9 (1): 179-197.
- Bonilla Montenegro, J. D. (2015). Hydrocarbon extraction policy in Colombia and Ecuador: criticism from postdevelopment analysis. *Analysis Politico*, 83: 32-43.
- Bucelly, J. F. (2015). Conditional cash transfer schemes and the politicisation of poverty reduction strategies. *Analysis Politico*, 83: 15-31.
- Cañas, D. (2015). El origen socio-histórico de la normatividad científica. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 15 (31): 55-82.
- Carrizosa Umaña, J. (2015). El buen Vivir en Colombia. *El Espectador*. En línea. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/opinion/el-buen-vivir-en-colombia-i-columna-561457>
- Carvajal, G. (2012). Sobre el discurso tecnológico de la modernidad. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 12 (25): 37-60.
- Delgado, R. (2007). Los marcos de acción colectiva y sus implicaciones culturales en la construcción de ciudadanía. *Universitas Humanística*, 64: 47.



- Fernández, M. (2000). La construcción social de la pobreza en la sociología de Simmel. *Cuadernos de Trabajo Social*, 13: 15-32.
- Fajardo, G. (2015). Acceso efectivo a los servicios de salud: operacionalizando la cobertura universal en salud. *Salud pública Mexicana*, 57 (2): 3.
- García, M.; Chicaiza, L. y Santos, A. (2016). Crisis financiera o de gestión, Evolución, del sector salud desde la perspectiva de los entes territoriales. *Apuntes del Cenes*, 35 (63): 77.
- Leyva, S. (2014). Crisis or Continuity? A Discussion About Power in Medellín Since the 1970's. *Revista Estudios Políticos*, 44: 115-138
- León, S. (2015). Formar ciudadanos desde el pre-escolar. *Educación y Educadores*, 18 (2): 250.
- Martín, H. (2001). Viejas y nuevas formas de la ciudadanía. *Revista de la CEPAL*, 73: 117-128.
- Macias, A. (2014). Crecimiento, Desigualdad y Pobreza. *Revista de Economía Institucional*, 16 (31): 101-126.
- Ramírez, C. E. (2002). Pobreza en Colombia: tipos de medición y evolución de políticas entre los años 1950 y 2000. *Estudios Gerenciales*, 85: 81-107.
- Torres Guzmán, G. (2014). Criminality derived from natural disasters: proposal for the creation of public policy. *Analysis Politico*, 80: 53-78.
- Vargas, I. (2010). Acceso a la atención en salud en Colombia. *Rev. Salud Pública*, 12 (5): 701-712.
- Villaveces, J. (2009). Acción colectiva y el proceso de la política pública. *Revista Opera*, 9: 8.
- Wallester, I. (2006). *Abrir las ciencias sociales, Informe de la comisión Gulbenkian para la re-estructuración de las ciencias sociales*. México: Siglo XXI Editores S.A.
- Zerda, Á. (2009). Mercado interno-Base de la acumulación productiva con equidad, Bases de una política económica para la productividad, el empleo y la distribución del ingreso. Bogotá, Colombia: Fundación Friederich Ebert de Colombia.

## DOCUMENTOS WEB

Dimas Hoyos, D. (2016). En línea. Recuperado de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=838#sthash.cOeqvZaj.dpbs>.

Indicadores de pobreza y pobreza extrema utilizadas para el monitoreo de los ODM en América Latina. (2010). En línea. Recuperado de: <http://>

[www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/MDG/noticias/paginas/1/40211/P40211.xml&xsl=/MDG/tpl/p18f.xsl&base=/MDG/tpl/top-bottom.xsl](http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/MDG/noticias/paginas/1/40211/P40211.xml&xsl=/MDG/tpl/p18f.xsl&base=/MDG/tpl/top-bottom.xsl).

Informe Acceso al cuidado en la primera Infancia. (2013). En línea. Recuperado de: <http://www.bogota.gov.co/article/estudio-muestra-que-el-acceso-al-cuidado-de-la-primer-infancia-aument%C3%B3-en-la-ciudad>

Componentes y Estándares de Calidad en la educación inicial el marco de la atención integral, Ministerio de Educación Nacional. (2013). En línea. Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-228881.html>

Ley 1804 Establece La Política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia. (2016). En línea. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201804%20DEL%2002%20DE%20AGOSTO%20DE%202016.pdf>.

Atención Integral prosperidad para la primera Infancia. (2016). En línea. Recuperado de: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Cartilla-CeroSiempre-Prosperidad-Primera-Infancia.pdf>.

Las Bases de la Filosofía. (2013). Círculo de Viena. En línea. Recuperado de: <http://lasbasesdelafilosofia.blogspot.com.co/p/circulo-de-viena.html>.



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD  
PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA  
EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CENTRAL DE  
CAFÉ CEREZA EN EL MUNICIPIO DE LA PALMA,  
CUNDINAMARCA, COMO OPCIÓN DE PAZ**

**PRE-FEASIBILITY STUDY FOR THE COMMUNITY  
ORGANIZATION IN THE CONSTRUCTION  
OF A COFFEE PLANT IN THE MUNICIPALITY OF  
LA PALMA, CUNDINAMARCA,  
AS A PEACE OPTION**

**Néstor Javier Robayo Rojas\***

**Nubia Esperanza Suárez Suárez\*\***

**César Andrés Pinilla Herrera\*\*\***

---

\* Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia. MBA. Docente Investigador de la Universidad Santo Tomás (Colombia). Correo electrónico: nestorrobayo@ustadistancia.edu.co

\*\* Ingeniera Agrónoma de la Universidad Nacional de Colombia, MBA de la Escuela Europea de Negocios, Estudiante Doctorado en proyectos de la Universidad Internacional Iberoamericana Unini Funiber. Docente Investigador de la Universidad Santo Tomás (Colombia). Correo electrónico: nubiasuarez@ustadistancia.edu.co

\*\*\* Estudiante de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás (Colombia). Correo electrónico: cesarpinillah@ustadistancia.edu.co

## RESUMEN

El municipio de la Palma, Cundinamarca tiene como base de su economía la agricultura y la ganadería, siendo el cultivo de café el motor de su desarrollo. La Asociación de Caficultores de la Palma "Asoparibari" ha organizado a familias de la zona, buscando mejorar los procesos de organización comunitaria, productividad y sostenibilidad cafetera. Por otro lado, la Federación Nacional de Cafeteros ha venido impulsados proyectos para la construcción de centrales de beneficio, con lo cual busca mejorar la calidad del grano y el manejo de subproductos. Uno de esos proyectos está enfocado para ser administrado por Asoparibari.

Teniendo en cuenta que el municipio de la Palma tiene 1204 hectáreas cultivadas con café y se concentra principalmente en una zona geográfica, la asociación Asoparibari ha decidido orientar sus esfuerzos en buscar recursos para la construcción y puesta en marcha de una central de beneficio que favorezca cerca de 100 familias de la zona. Sin embargo, surgen dudas como ¿Se justifica la construcción de la central de beneficio? ¿Está en capacidad la asociación de operar la central de beneficio? ¿Cuentan con la suficiente capacidad logística para ejecutar el proyecto? ¿Están los asociados dispuestos a llevar su café a la asociación? ¿Hay suficiente credibilidad en las directivas de la asociación? Estas y más preguntas surgen al momento de pensar en este proyecto, ya que, si no se hace un estudio previo, el proyecto se puede convertir en una gran dificultad para la asociación y un desperdicio de recursos tanto económicos como humanos.

Este artículo expone el estudio de prefactibilidad, que determinó la viabilidad técnica para la construcción de una central de café cereza en el municipio de La Palma Cundinamarca, identificando debilidades y fortalezas que permiten realizar recomendaciones para mejorar procesos organizacionales a la asociación de productores Asoparibari sobre la pertinencia de continuar o no con el proceso para la construcción de esta central de beneficio, aplicando la metodología del Índice de Capacidades Organizacionales en Comunidades Cafeteras, ICOCC.

**Palabras claves:** índice de capacidades organizacionales, organización comunitaria, productividad y sostenibilidad cafetera.

## ABSTRACT

The municipality of La Palma, Cundinamarca is based on agriculture and livestock farming, with coffee growing the engine of development. The Association of Coffee Growers of the Palm"

Asoparibari has organized families in the area, seeking to improve the processes of community organization, productivity and coffee sustainability. On the other hand, the National Federation of Coffee Growers has been promoting projects for the construction of coffee production centers seeking to improve the quality of grain and the management of by-products. One such project is focused on being managed by Asoparibari.

Since the municipality of La Palma has 1204 hectares cultivated with coffee and concentrates mainly in a geographical area, the association Asoparibari has decided to orient its efforts in finding resources for the construction and start-up of a profit center that favors near of 100 families in the area. However, doubts arise as to whether the construction of the profit center is justified? Are the association operating the profit center? Do they have sufficient logistical capacity to carry out the project? Are the partners willing to bring their coffee to the association? Is there sufficient credibility in the association? These and more questions arise now of thinking about this project, since, if a previous study is not done, the project can become a great difficulty for the association and a waste of both economic and human resources.

In conclusion, this project will show the prefeasibility study that seeks to determine the Technical Viability, for the construction of a cherry coffee plant in the municipality of La Palma Cundinamarca, identifying weaknesses and strengths that will allow to make recommendations to improve organizational processes to the association of Asoparibari producers on the pertinence of continuing or not with the process for the construction of this profit center, applying the methodology of the Organizational Capacities Index in Coffee Communities, ICOCC.

**Key Words:** index of capacities organizations, community organization, productivity and coffee sustainability

## INTRODUCCIÓN

El municipio de la Palma se encuentra ubicado en el noroccidente de Cundinamarca, en la provincia del Rionegro, a 150 km de distancia de la ciudad de Bogotá. El municipio tiene como base de su economía la agricultura y la ganadería, siendo el cultivo de café el motor de desarrollo, que lo posiciona en los primeros lugares de producción del departamento durante muchos años.

Para finales de los años 90 y principios de la década del 2000, La Palma afrontó un gran conflicto armado. La lucha por el territorio ocasionó un desplazamiento masivo. Los campesinos, ubicados en la zona rural, fueron sacados de sus tierras y obligados a marcharse a otras zonas del país como Pacho, Zipaquirá y Bogotá. Este conflicto ocasionó que el municipio de La Palma fuera uno de los más afectados por la violencia en el departamento.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) ha apoyado al sector rural y en especial a las familias caficultoras de la zona, por medio de proyectos de orden social y económico. De esta forma, un grupo de caficultores del municipio de La Palma, buscando mejores alternativas para la producción y comercialización del café, fundó la Asociación de Caficultores de la Palma "Asoparibari". Alrededor de esta asociación se han organizado

aproximadamente 100 familias de la zona más cafetera del municipio, con el fin de mejorar los procesos de ordenamiento comunitarios para lograr obtener apoyo de las diferentes entidades de cooperación.

Desde hace varios años, la FNC ha venido impulsando proyectos para la construcción de centrales de beneficio del café que permitan concentrar todo el proceso de despulpado, fermentado y lavado en un mismo lugar. Al aplicar un proceso estandarizado en un mismo sitio, se pueda mejorar la calidad del café y a su vez concentrar el manejo de los subproductos conforme a las indicaciones de las autoridades ambientales. De esta manera se podría mejorar la calidad del café que, en su gran mayoría, se deteriora por los inadecuados procesos de beneficio y secado, al tiempo que se disminuyen los vertimientos en cada una de las fincas de los caficultores.

La asociación Asoparibari tiene un terreno donde se planea construir la central. Además, en una reunión de asociados, la gran mayoría estuvo de acuerdo en poner en marcha las gestiones para ejecutar este proyecto y que sea operado por dicha asociación. Sin embargo, surgen dudas como las siguientes: ¿Se justifica la construcción de la central de beneficio? ¿Está en capacidad la asociación de operar la central de beneficio? ¿Cuentan con la

suficiente capacidad logística para ejecutar el proyecto? ¿Están los asociados dispuestos a llevar su café a la asociación? ¿Hay suficiente credibilidad en las directivas de la asociación? Estas y más preguntas surgen al momento de pensar en este proyecto, ya que, si no se hace un estudio previo, el proyecto se puede convertir en una gran dificultad para la asociación y un desperdicio de recursos económicos y humanos.

Este proyecto tiene como objetivo principal obtener información en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad; dicha información será el insumo básico para la toma de decisiones respecto a la construcción y puesta en marcha de una Central de Beneficio de Café. La propuesta tiene un alcance que va más allá de la construcción física de la Central, incluyendo los aspectos técnicos externos, sociales, ambientales y económicos que rodean el proyecto y que son fundamentales para que este tipo de iniciativas lleguen a buen término.

El objeto de esta investigación es efectuar un estudio de prefactibilidad para la construcción de una central de café cereza en el municipio de La Palma Cundinamarca, identificando debilidades y fortalezas de la Asociación Asoparibari para establecer la pertinencia operativa de la administración de la central de beneficio por parte de la asociación,

aplicando las técnicas de Índice de Viabilidad Técnica (IVT) y el Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras (ICOCC) desarrollados por Cenicafé.

Con esa investigación se espera determinar la viabilidad con la que se ejecutará la central de beneficio para tener la probabilidad de ofrecer café de alta calidad a gran escala, mediante un proceso altamente ecológico. Brindando a los caficultores asociados la posibilidad de mejores precios en el mercado, permitiendo procesar café a un precio equivalente al que se paga en la zona central cafetera.

## CONTENIDO

El campo colombiano contribuye de manera importante al desarrollo económico y social del país. En efecto, el 84,7 % del territorio colombiano está conformado por municipios totalmente rurales, y según la Misión para la Transformación del Campo, el 30,4 % de la población colombiana vive en zonas rurales (García y Soto, 2012, citados por Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014). Por su parte, el sector agropecuario aporta en promedio 6,1 % del PIB total y genera el 16,3 % del empleo del país (DANE, 2017). Además, el campo cuenta con más de 42 millones de hectáreas aptas para las actividades agropecuarias y forestales y es la fuente de los recursos naturales que ofrecen ventajas comparativas



para el país como los hidrocarburos, los minerales y la biodiversidad.

Por décadas, la cultura cafetera ha forjado el entorno social y económico del país, no solo en el plano de desarrollo rural, sino también como una ventana de inserción de la economía local en el contexto internacional y fuente importante de divisas, que contribuyó de manera decisiva al crecimiento y modernización de la industria y comercio nacional (Urueña, 2013).

El cultivo del café en Colombia se desarrolla principalmente en las vertientes de la cordillera de los andes con influencia de los océanos y la Amazonía, lo cual genera condiciones climáticas y regímenes de lluvia excepcionales, que le permiten al país cosechar café durante todos los meses del año. El origen volcánico de los suelos y las altas alturas en las que se produce café en Colombia, que se derivan de su cercanía con la línea ecuatorial, le confieren atributos balanceados al café colombiano. El café colombiano es suave, de taza limpia, con acidez y cuerpo medio/alto, y aroma pronunciado y completo.

La caficultura del departamento de Cundinamarca es desarrollada por 31.315 caficultores,

cuyas familias se agrupan en 69 municipios (que equivalen al 60% de los municipios del departamento); constituyéndose en una de las principales fuentes de ingreso para más de 123 mil personas en el sector rural. Por ser intensiva en mano de obra, se generan más de 100.000 empleos entre directos e indirectos, siendo una de las actividades agropecuarias que más empleos genera en el departamento. La caficultura de Cundinamarca es una actividad de pequeños propietarios, el tamaño promedio de área en café por caficultor es de 1,2 hectáreas (Arcila, Farfán Valencia, Moreno, Salazar y Hincapié, 2007).

Actualmente la caficultura del municipio de La Palma se desarrolla en 1204 hectáreas, trabajadas por 1196 caficultores, siendo uno de los cultivos más importantes del municipio, pues lo ubica en el quinto lugar de producción en el departamento. La estructura cafetera del municipio de la Palma está principalmente en cafetales tecnificados jóvenes con un 83% del área total y un 17% entre caficultura envejecida y tradicional.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, a través de Centro Nacional de Investigaciones del Café (Cenicafé), ha desarrollado investigaciones que han generado estrategias en

busca de la transformación de los beneficiaderos tradicionales<sup>1</sup> en beneficiaderos ecológicos<sup>2</sup>.

Recientes estudios afirman que la organización comunitaria (como una expresión de la asociatividad) es un elemento importante, no solo en el incremento de activos económicos familiares para pequeños productores, sino que a su vez es un factor determinante para que la comunidad pueda incidir y tener mayor participación en la resolución de problemáticas que la afectan (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003). En ese orden de ideas, a mayor organización comunitaria, mayores posibilidades de soluciones y cambios efectivos que respondan a necesidades e intereses de una comunidad particular. Razón por la cual, la promoción de la asociatividad de pequeños productores, debe consolidarse como área temática a priorizar en investigaciones y proyectos de implementación.

La asociación de caficultores del municipio de La Palma Asoparibari, con el apoyo del Comité Departamental de Cafeteros de Cundinamarca,

la Gobernación de Cundinamarca y el Ministerio de Agricultura, han visto la necesidad que la comunidad cafetera implemente una Central de Beneficio de Café, que permita adoptar las mejores tecnologías para la transformación de café cereza a café pergamino seco, introduciendo conceptos ecológicos en el proceso de beneficio del café; que responda a exigencias legales y ambientales; contribuya a la homogenización de la calidad del producto; minimice los costos de transformación de los beneficiaderos contaminantes a una microcentral con criterios de anejo ecológico y, por lo tanto, mejore los ingresos de los caficultores, sus familias y la zona cafetera.

Una Central de Beneficio de Café consiste en una instalación de carácter industrial, normalmente de gran tamaño, al que llega café en cereza de diferentes caficultores a quienes se les reconoce un pago por su producto de acuerdo con la calidad y cantidad. Dentro de las instalaciones de la central de beneficio tiene lugar la transformación del café en cereza a café pergamino seco (c.p.s), a través de una

- 1 Instalación para realizar el proceso de despulpado y lavado del café donde se utilizan grandes cantidades de agua con el fin de retirar el mucilago que recubre la semilla del café.
- 2 Se puede definir el proceso de beneficio ecológico del café por vía húmeda como "el conjunto de operaciones realizadas para transformar el café cereza en café pergamino seco, conservando la calidad exigida por las normas de comercialización, evitando pérdidas del producto y eliminando procesos innecesarios, lográndose además, el aprovechamiento de los subproductos lo cual representa el mayor ingreso económico para el caficultor y la mínima alteración del agua estrictamente necesaria para el beneficio".

serie de equipos que hacen básicamente el despulpado, la remoción del mucílago, varias clasificaciones y el secado. El café se comercializa en el estado de café pergamino seco, con una humedad entre el 10 y 12% base húmeda (Centro Nacional de Investigaciones del Café - Cenicafé, 2016).

La transformación del café cereza en café pergamino seco en centrales de beneficio tiene las siguientes fortalezas:

- Solamente se debe producir buen café en cereza
- Se tiene mayor control sobre el proceso (consistencia)
- Se tiene mayor control sobre el impacto ambiental
- Mejor costo de oportunidad para los caficultores
- Mejor aprovechamiento de la economía de escala

Todo lo anterior corresponde al ámbito técnico; sin embargo, el componente social es muy importante dentro de cualquier proceso de adopción tecnológica y sobre todo debe verse desde la organización comunitaria y la asociatividad,

ya que esto le permitirá tener un mayor respaldo para el desarrollo de proyectos y la gestión de recursos.

En este sentido, debe realizarse un proceso de análisis técnico y organizacional a la asociación Asoparibari, de tal manera que permita verificar la viabilidad para la construcción de la central de beneficio de café cereza. Para realizar este análisis Cenicafé desarrolló el Índice de Viabilidad Técnica (IVT) y el Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras (ICOCC). El Índice de Viabilidad Técnica se determina mediante la realización de una encuesta a los potenciales beneficiarios del proyecto de construcción de la central de café cereza, a los cuales se les formula una serie de preguntas relacionadas con la producción de café en sus fincas, el estado de la infraestructura productiva, el estado de las vías, la distancia al centro de beneficio y otras preguntas que permiten cuantificar si, desde el punto de vista técnico, existe viabilidad o no para la construcción de la central.

El Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras - ICOCC es una herramienta de diagnóstico, y como tal brinda información sobre la situación "actual" de una organización. En esa medida, se pueden identificar las debilidades y fortalezas de una organización. El índice está compuesto por

una medición objetiva expresada en números, en una escala prefijada, de los niveles de desarrollo de una organización de productores. Por tanto, la información que brinda el Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras - ICOCC, es de tipo cuantitativo, y posibilita medir el grado de desempeño de las organizaciones.

El Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras - ICOCC se obtiene a partir de la aplicación de un instrumento (encuesta), estructurado bajo las áreas relevantes de desarrollo de una organización (Espinel, 2010). Facilita la formulación y gestión de acciones que contribuyan en el desempeño organizacional, permitiendo priorizar áreas a intervenir. De igual forma, es un insumo para la formulación de indicadores de planes de acción, en tanto facilita el desarrollo de planes de monitoreo y seguimiento.

Por otra parte, esta herramienta contribuye a que la identificación de debilidades y fortalezas de una organización se haga en conjunto con los asociados y directivos, y estos puedan determinar la proyección de la organización, y así ser artífices de su propio desarrollo. Una planificación participativa de acciones a realizar en una organización facilita el cambio de actitud y ratificación de compromiso de los involucrados.

Estudios recientes dan cuenta de que la organización comunitaria es un elemento importante, no solo en el incremento de activos económicos familiares, sino que a su vez es un factor determinante para que la comunidad pueda incidir y tener mayor participación en problemáticas que los afectan.

### **METODOLOGÍA**

La investigación que se desarrolla es de tipo descriptivo, enfocada a identificar la realidad de la asociación Asoparibari, desde el punto de vista de capacidad organizacional como comunidad, empleando la herramienta cuantitativa Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras (ICOCC) desarrollada por Cenicafe. Así mismo, se desarrollará una encuesta a los potenciales beneficiarios del proyecto de construcción de la central de café cereza, mediante la cual se podrá cuantificar la viabilidad técnica para la construcción de la central. La investigación se efectuó con los integrantes de la asociación y posibles beneficiarios del proyecto, aplicando el Índice de Capacidad Organizacional e Índice de Viabilidad Técnica.

Además, teniendo en cuenta la metodología formulada por Cenicafé, es posible determinar el Índice de Viabilidad Técnica (IVT), que permitirá hacer una recomendación a la asociación de productores sobre la pertinencia de continuar o no con el proceso para la cons-

trucción de una central de beneficio o hacer recomendaciones para mejorar los procesos organizacionales.

Para el cálculo de los índices, se realizó una encuesta a 74 caficultores en cada una de sus fincas. A estos caficultores se les

informó previamente del proceso de investigación que llevó a cabo la Universidad Santo Tomás en el programa de Administración de Empresas Agropecuarias; el cual buscó generar resultados que permitieran proponer planes de acción para la Asociación en su proceso comunitario.

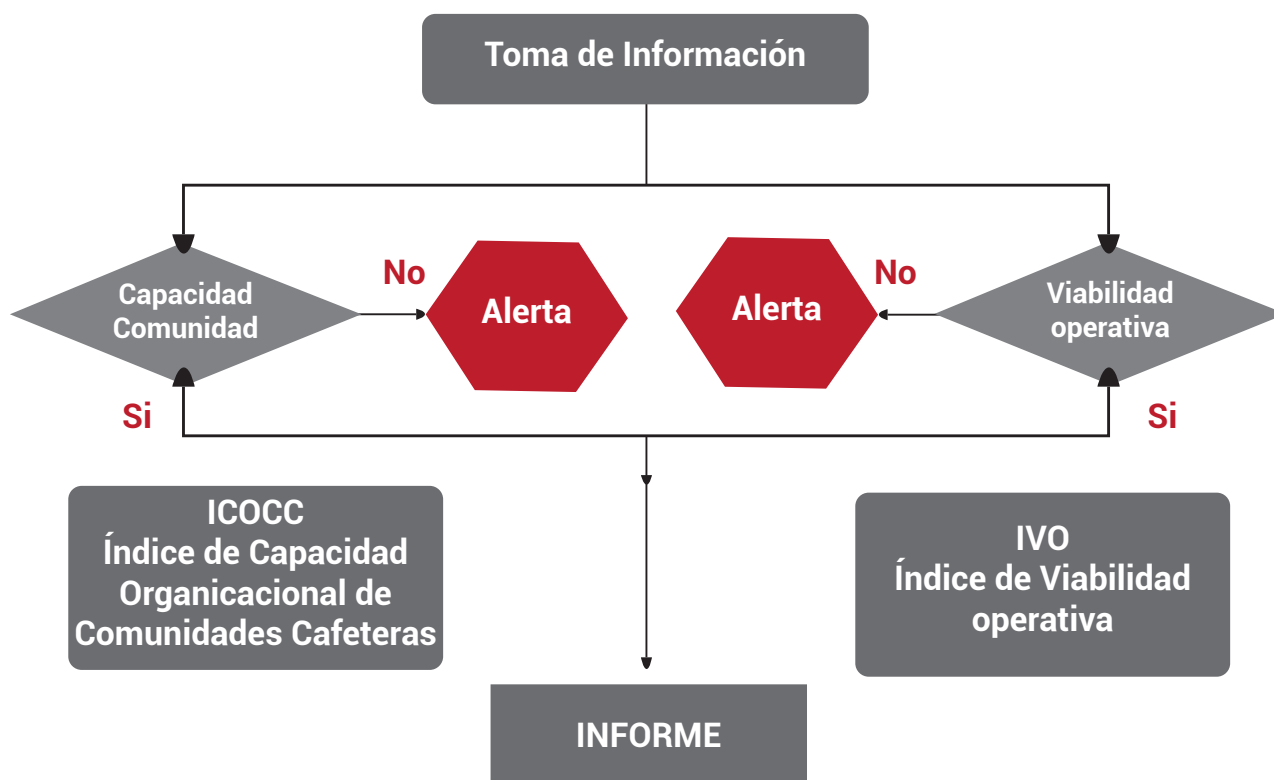


Figura 1. Diagrama del proceso de investigación

Fuente: Cenicafé, 2016

La población encuestada fue de 74 caficultores, de los cuales 33 son asociados hábiles, los 41 restantes son asociados no hábiles pero constituyen potenciales socios de la asociación. El análisis de los datos recolectados se realizó de dos formas, con un análisis estadístico y otro análisis con la metodología de Centro Nacional de Investigaciones del Café (Cenicafé), con este último se logró determinar los índices.

## RESULTADOS

Tomando como base la metodología del Centro Nacional de Investigaciones del Café (Cenicafé) se aplicó el instrumento de Índice de Viabilidad Técnica IVT y el Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras ICOCC en la asociación Asoparibari del municipio de La Palma. Con esta aplicación de instrumentos se logró recolectar información trascendental de los beneficiarios de la posible Central de beneficio, la cual será insumo para justificar o rechazar la viabilidad del proyecto de la construcción de la Central de beneficio.

Con respecto al IVT, al construir la central de beneficio los costos de funcionamiento y mantenimiento serán menores, y los usuarios no tendrán que incurrir en costos adicionales en hacer arreglos a sus beneficiaderos y los que no lo poseen no tendrán la necesidad de construir uno. La disponibilidad de los servicios públicos

básicos, como lo son el agua y la luz, en la central de beneficio de Asoparibari será una oportunidad para suplir estas falencias, pues la central de beneficio contará con una planta eléctrica y el uso del agua será más reducido, lo cual también generará un impacto positivo en el medio ambiente. Esto también se verá reflejado en una disminución en los costos de servicios.

Al procesar el café en diferentes beneficiaderos los procesos son diferentes obteniendo heterogeneidad en la calidad del producto. Al usar la planta de beneficio los procesos se estandarizan y de esta forma el porcentaje de mayor calidad del producto aumentaría, obteniendo así mayores beneficios.

El 98.63 % de los encuestados están interesados en aprovechar la pulpa y la miel del lavado de café. Esto se debe a que el manejo en las fincas es bastante difícil y costoso, además se puede convertir en una oportunidad económica para los asociados en la central de beneficio. Con el mucilago del café se pueden generar unos productos secundarios que representan beneficio económico para los productores. Adicional a esto, el uso de la miel que se extrae del fruto de café reducirá el impacto ambiental en la zona. Al construir la planta de beneficio se podrán sacar estos productos secundarios que generarán ingresos adicionales.

El 100% de los asociados confía en que tendrán una valoración de su café cereza que cumpla sus expectativas. Esta confianza de todos los productores indica que el proyecto de construcción de la central les traerá múltiples beneficios.

El 97.22% de los asociados a Asoparibari tiene la disponibilidad de tener una participación en las actividades de la asociación, esto se completa con la confianza que tienen en cuanto a que su producción será bien valorada. Este interés de la comunidad en la central de beneficio es evidente con estos resultados.

El 66% de los encuestados que tiene beneficiadero no cuentan con tratamiento de aguas residuales, lo cual genera un impacto ambiental negativo en la zona. La cantidad de agua usada en el beneficio de café se reducirá al construir la central de beneficio; además, al agua residual se le hará un tratamiento para mitigar el efecto en el ambiente. Así mismo, la confianza en la asociación hace que los asociados estén dispuestos a entregar su producto en la asociación para el benéfico del café en cereza.

Al procesar los datos con la metodología de Cenicafé, Índice de Viabilidad Técnica IVT, se obtuvo un resultado concordante con el análisis estadístico que se describió anteriormente. Con la metodología el Índice de Viabilidad

Técnica los resultados son muy favorables de prefactibilidad para la construcción de una central de café cereza en el municipio de la Palma, Cundinamarca. Los resultados están por rangos en categorías de bajo, medio, alto y muy alto.

La mayoría de usuarios se encuentra en el rango alto, lo cual evidencia que este estudio de prefactibilidad para la construcción de la central de beneficio es viable y los usuarios de Asoparibari tienen una viabilidad óptima para que puedan hacer uso de la central de beneficio y que sus condiciones como productores pueden mejorar.

Por último está el rango muy alto, el cual señala que la central de beneficio definitivamente mejorará las actividades de este grupo caficultores y, por ende, su calidad de vida. Este resultado permite recomendar a la asociación de productores Asoparibari la pertinencia de continuar con el proceso para la construcción de una central de beneficio.

Siendo la capacidad organizacional un factor determinante en una organización comunitaria, se han hecho diversos esfuerzos que permitan medirlo. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en su publicación *Instrumento de diagnóstico del estado organizativo de comunidades campesinas locales*, propone la

medición de la capacidad organizacional a través de dos ámbitos: el interno u organizacional y el externo o institucional (2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación identificó el potencial que tiene la asociación Asoparibari tanto en términos técnico como organizacional, razón por la cual se utilizó la herramienta Índice de Capacidades Organizacionales de Comunidades Cafeteras ICOCC, con el fin de identificar fortalezas y debilidades de la asociación, desde el punto de vista de la organización, y de esta manera proponer planes de mejora.

Una vez aplicado el instrumento a los caficultores incluidos en este proyecto se concluye que los componentes *junta administradora*, *asambleas* y *reuniones* tienen una alta calificación, lo cual indica que la mayoría de los entrevistados ha participado de las asambleas y reuniones. Además poseen algún grado de conocimiento sobre la junta administradora y el grado de confianza en los directivos. Por otra parte, el componente *participación* tiene una calificación media indicando que la participación de los asociados en las actividades de la asociación es media.

En el componente *capacidad instalada*, la Asociación Asoparibari se encuentra con una calificación dentro del rango bajo, lo cual indica que los encuestados tienen claro que no existe

una sede propia y que los recursos con los que se dispone no son suficientes para operar. El componente *recursos* se encuentra en el rango medio, pues existe la participación de los asociados con dinero propio y de otras entidades; sin embargo, este componente podría ser mejor si se gestionan más proyectos y se implementan actividades que generen sostenibilidad económica para la asociación.

El componente *servicios financieros y comerciales* tiene una calificación baja, lo cual se debe a que la asociación no ofrece este tipo de servicios a sus asociados. En cambio, los componentes *servicios de capacitación* y *asistencia*, así como *atención*, presentan una calificación media, lo que indica que por medio de la asociación se han prestado servicios de capacitación en diferentes proyectos tanto a asociados como a no asociados, aunque se podrían prestar mejores servicios.

Algunos componentes de este índice, por ejemplo *dinámicas*, *equidad de género*, *relaciones interpersonales* y *proyección*, poseen una calificación en el rango medio; solamente *confianza* y *acción colectiva* se encuentran en el rango bajo. Ese último resultado es preocupante, ya que se relaciona con el apoyo que pueden dar los asociados cuando alguien se encuentra en una situación difícil o a cuántas personas acudiría para solventar una necesidad. Con este



resultado se interpreta que no existe confianza en las demás personas y que ante situaciones difíciles los socios del grupo no cuentan con apoyo. Los demás componentes están en el rango medio, con un alto potencial para mejorar.

El resultado general del Índice de Capacidad Organizacional de la Asociación Asoparibari es de 0.69, ubicándolo en el rango medio de calificación. Esto indica que la asociación tiene un alto potencial para mejorar y que en cada uno de sus componentes se deben formular planes de acción que permitan una mayor articulación entre sus asociados. También permitirá generar unos objetivos estratégicos que permitan a la asociación ofrecer mejores servicios, tanto a los asociados como a la comunidad en general, manteniendo en el tiempo una sostenibilidad económica y social. Este resultado ICOCC permitirá orientar esfuerzos para contribuir a que las acciones que se emprendan sean pertinentes y sostenibles.

## DISCUSIÓN Y PROPUESTA

Este análisis ha implantado una metodología de gestión en el sector caficultor que permite hacer un estudio de prefactibilidad, antes de desarrollar nuevos proyectos, para evitar malgastar recursos económicos, que afectan a la población de caficultores, generando falsas expectativas y la pérdida de credibilidad en las asociaciones.

El proyecto genera un análisis de prefactibilidad de la pertinencia para la construcción de una central de beneficio de café cereza, basado en el estudio de una organización de agricultores, además de proponer mejoras en la gestión y administración de proyectos comunitarios. Además, la Viabilidad Técnica – IVT de beneficiadero de café comunitario, como gestión de un proyecto social para una posible construcción, teniendo en cuenta particulares. De esta forma se mejorará la Capacidad Tecnológica de los caficultores del municipio.

El estudio prefactibilidad de la construcción y operación de esta infraestructura se articula con la apuesta de la caficultura colombiana por ser rentable y 100% sostenible, teniendo en cuenta aspectos como:

- Solamente se debe producir buen café en cereza
- Se tiene mayor control sobre el proceso (consistencia)
- Se tiene mayor control sobre el impacto ambiental
- Mejor costo de oportunidad para los caficultores

La investigación permitió evaluar la viabilidad para la creación de una Central Agroindustrial de Beneficio Húmedo de Café, que permitirá a los caficultores ahorrar hasta 10 % en costos de producción por hectárea y optimizar la calidad del café con un beneficio 100 % ecológico (cero contaminaciones) y menores costos en mano de obra, energía y agua

Se propone que la Asociación objeto de estudio construya la Central de Benéfico de una central de café cereza en el municipio de la Palma, Cundinamarca, dando un Enfoque de Desarrollo Humano, fortalecimiento de capacidades. También este modelo brinda un aprovechamiento de la economía de escala.

## CONCLUSIONES

El estado de los beneficiaderos en las fincas, en su gran mayoría, es regular, malo o no existe; además no se cuenta con infraestructura para el manejo de los subproductos del café, tales como: aguas resultantes del proceso de poscosecha y la pulpa. Esto implica que para mejorar los beneficiaderos en cada una de las fincas se deberían hacer grandes inversiones, las cuales se podrían optimizar con la construcción de una central de café cereza. Por otra parte, el tema de la calidad del producto café pergamino seco es muy heterogéneo debido al mal estado de la infraestructura y a las diferencias en procesos de beneficio que

se presentan en cada una de las fincas de los caficultores.

Por medio de la implementación de una central de café cereza, los procesos de poscosecha relacionados con el beneficio húmedo y secado del café se pueden estandarizar y lograr producir volúmenes de café pergamino seco con consistencia en sus características físicas y organolépticas. Con la puesta en marcha de una central de café cereza se puede hacer uso de una planta eléctrica, para los momentos en los cuales el servicio eléctrico falle en la zona.

Un alto número de las personas que fueron encuestadas manifestó interés en que le compraran el café en cereza, siendo este un elemento diferenciador a la hora de tomar una decisión en cuento a la viabilidad de una central de beneficio de café. Este elemento es clave debido a que en Cundinamarca son muy escasos los ejemplos de centrales de beneficio de café comunitarias, y por lo tanto se creía que habría alguna resistencia en torno a vender café cereza y no café seco como se ha realizado durante la mayor parte del tiempo.

La confiabilidad que tiene los productores en la asociación es favorable, pues además la mayoría están dispuestos a participar en el funcionamiento, aportando cada uno desde su

experiencia y experticia, seguramente logrando mejores resultados y otras proyecciones de la asociación. Esta participación comunitaria puede ser aprovechada para obtener productos derivados del beneficio del café como una alternativa adicional de generar ingresos para los asociados.

El cálculo del Índice de Viabilidad Técnica IVT está en un rango de viabilidad alto, indicando que se justifica la construcción de la central de beneficio. En este caso es necesario revisar algunos caficultores evaluados en la viabilidad técnica que tienen una baja calificación para recomendarles que continúen o no en el proyecto.

Finalmente, el ICOCC que la asociación está en una calificación media desde el punto de vista de su capacidad organizacional. Este es un factor que se debe evaluar al momento de definir el operador de la central de beneficio ya que se plantea que sea la asociación quien administre un modelo de negocio ubicado en el municipio de la Palma, sin embargo, se deben implementar previamente planes de mejora que permitan mejorar la situación económica, los servicios ofrecidos, la capacidad de liderazgo, el trabajo colectivo y la confianza entre los mismos socios.

## REFERENCIAS

Arcila Pulgarin, J., Farfán Valencia, F., Moreno Berrocal, A., Salazar Gutiérrez, L., & Hincapié Gomez, E. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Chinchina: Cenicafe.

Centro Nacional de Investigaciones del Café - Cenicafe. (2016). *cenicafe.org*. Obtenido de [www.cenicafe.org](http://www.cenicafe.org)

DANE. (15 de 07 de 2017). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario>

Espinel, C. (2010). *Índice ICO: Competencias Organizacionales Diagnóstico Organizacional Participativo, Rápido y Eficiente, Guía para facilitar su aplicación- USAID, Acción Social*. Obtenido de En: [http://www.ard.org.co/midas/departamentos/agricultores-y-cadenas-de-valor/pdf/Indice\\_ICO\\_ultimo.pdf](http://www.ard.org.co/midas/departamentos/agricultores-y-cadenas-de-valor/pdf/Indice_ICO_ultimo.pdf).

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2003). *Mina-gricultura*. Obtenido de <http://207.239.251.110:8080/jspui/bitstream/11348/6369/1/158.pdf>

Urueña Gómez, M. (2013). El mercado mundial y nacional del café en el siglo XXI. En *Manual del cafetero colombiano: Investigación y tecnología para la sostenibilidad de la caficultura*. Tomo 1 (págs. 17-25). Chinchina: FNC: Cenicafé.

## NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

La *Revista Estrategia Organizacional* de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios tiene una periodicidad semestral y se centra en el área de las ciencias empresariales y, específicamente, en las líneas de investigación: desarrollo económico sustentable y sostenible, pensamiento prospectivo y estrategia, emprendimiento social y solidario, gestión de las organizaciones y políticas públicas. El público objetivo de la revista son los docentes, investigadores y profesionales de Economía, Administración, Contaduría, Administración Pública, Negocios y Negocios Internacionales. Esta es una publicación de carácter divulgativo. En ese sentido, los artículos seleccionados, en la medida de las posibilidades, deberán exhibir resultados de proyectos de investigación terminados o en curso; además de lo anterior, se debe garantizar la coherencia estructural de los textos en el abordaje de las hipótesis y en los resultados obtenidos, junto con una escritura clara y ágil que permita abarcar un público amplio no necesariamente especializado.

La extensión de los artículos debe estar entre las 20 y 30 cuartillas: tamaño carta, formato Word, letra Times New Roman 12, interlineado 1.5, márgenes superior e izquierdo de 3 cm e inferior y derecho de 2 cm. Ilustraciones y cuadros deberán tener una resolución de 300 DPI (puntos por pulgada) y deben ser enviados en archivos originales, aparte del texto en word.

Los trabajos deben ser inéditos e incluir los siguientes apartados:

- Título en español e inglés (máximo 15 palabras)
- **Resumen en español e inglés de máximo 350 palabras.** Este debe describir brevemente la hipótesis planteada en el análisis, junto con los recursos teóricos y metodológicos empleados para su desarrollo. Es muy importante que este apartado se estructure de tal forma que invite al lector a consultar el texto, pues de su buena estructuración dependerá, en gran medida, el número de lecturas y citas que pueda alcanzar el documento, lo cual se ve reflejado en el impacto citacional del autor(es).

- **Palabras clave en español e inglés (máximo 7, mínimo 3):** estos términos (lexemas) funcionan como motores de búsqueda para los lectores que deseen rastrear contenidos en los principales sistemas de indexación y resumen. En este sentido, las palabras seleccionadas deben dar cuenta de los principales contenidos del artículo, con el fin de que el texto sea fácilmente rastreado por lectores que puedan hacer uso de él e incluirlo en sus investigaciones.
- **Incluir nombres y apellidos del autor debajo del título del artículo.** Se sugiere unir los dos apellidos con un guion, ejemplo: Clara Romero-Manrique. Además de lo anterior, del nombre de cada uno de los autores se debe desprender un pie de página que indique: formación académica (títulos y nombre de las instituciones que los otorgaron), afiliación institucional (nombre de la institución para la cual trabaja), correo electrónico (personal e institucional), número celular y dirección postal. **Es obligatorio acompañar esta información del número de registro ORCID (<http://orcid.org/>).**
- Del título que encabeza el artículo se debe desprender un asterisco o pie de página que indique la procedencia del texto, por ejemplo: si este es producto de los resultados de un proyecto de investigación, si dicha investigación fue financiada por alguna institución. Adicional a lo anterior, en este mismo pie de página se debe relacionar la tipología del artículo, que puede ser:
  - a. *Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico:* documentos que presentan de manera detallada los resultados originales de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico. Los procesos de los que se derivan están explícitamente señalados en el documento publicado, así como el nombre de sus autores y su afiliación institucional. La estructura generalmente utilizada consta de introducción, metodología, resultados y conclusiones.
  - b. *Artículos de reflexión:* documentos que corresponden a resultados de estudios realizados por el autor o los autores sobre un problema teórico o práctico, que, al igual que los anteriores, satisfacen las normas de certificación sobre la originalidad y calidad por árbitros anónimos calificados. Presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor sobre un tema específico recurriendo a fuentes originales.
  - c. *Artículos de revisión:* estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, se señalan las perspectivas de su desarrollo y de evolución futura. Estos artículos son realizados

por quienes han logrado tener una mirada de conjunto del dominio y están caracterizados por una amplia revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

- **Referencias:** En este apartado se deben relacionar **únicamente** las referencias citadas al interior del texto, para cuyos efectos se debe seguir el sistema de citación de la American Psychological Association (APA), sexta edición en inglés, tercera edición en español.

**Nota:** El uso de notas al pie deberá ser exclusivo para notas aclaratorias o explicativas, nunca para referenciar textos.

Los artículos recibidos serán sometidos a tres procesos evaluativos: en el primero se verifica el cumplimiento de las normas de presentación (aquellos textos que no se ajusten a las mismas serán descartados); la segunda evaluación la hace el Comité Editorial y Científico de la Revista, junto con el editor; la tercera es la revisión por pares académicos externos, mediante la modalidad de doble ciego: ni el árbitro conoce el nombre del autor ni el autor el del árbitro.

Los autores deben enviar sus artículos al correo electrónico de la revista: [revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)



## AUTHOR GUIDELINES

*Estrategia Organizacional* journal of the Administrative, Accountable, Economics and International Business School has a semiannual periodicity and focuses on the business sciences, especially, on the lines of research: sustainable and tenable economic development, strategical and prospective thought, social and solidary entrepreneurship, public policy and organizational management. This journal is directed to teachers, researchers and professionals of the Economics, Administration, Public Administration, Accountancy, Business and International Business areas of knowledge.

This is a publication whose main objective is to socialize the results of finished, or ongoing, research projects. The structural coherence of the texts must be granted when it concerns on the hypothesis and the obtained results, its writing must be clear and agil in order to encompass a broad public not necessarily specialized.

The articles must be between 20 and 30 pages: letter size, Microsoft Word format, Times New Roman 12, 1.5 spacing, top and left margins of 3 cm and bottom and right 2 cm. Illustrations and tables should have a resolution of 300 DPI (dots per inch) and must be sent in original archives besides the Word text.

Entries must be original and include the next sections:

- Spanish and English title (top 15 words).
- **Spanish and English abstract (top 350 words)**. This must briefly describe the hypothesis, theoretical and methodological resources employed in the research. It is very important that the structure of this section invites the public to read it, in order to accomplish a significant amount of reads and probabilities of citation.



- **Keywords in Spanish and English (top 7, minimum of 3):** these terms work as search motors so that readers can find publications of interest on the main data bases. Words chosen must account for the main contents of the article in order to be easily found and readers can include it on its own research.
- **Include names and last names of the author(s) under the title of the articles.** We suggest to join the two last names with a dash, for example: Clara Romero-Manrique. Besides, from the name of each author must derive a footnote with the following information: academic formation (degree and institution), institutional affiliation (working institution), e-mail (personal and institutional), cellphone number and postal address. **It is mandatory that each author includes its ORCID registry (<http://orcid.org/>).**
- From the title of the paper must be derived a footnote that indicates its origin, for example: if this work is the result of a research project and if this research was financed by any institution. Here the author must indicate which kind of paper it is considering the following:
  - a. *Articles of scientific research and technology development:* documents that presented in a detailed manner the original results of scientific research and/or technology developments projects. The process from which they derive are explicitly shown in the published document, as well as the names of the authors and their institutional affiliation. The structure usually used has introduction, methodology, results and conclusion.
  - b. *Reflection articles:* documents that correspond to results of studies made by the author or authors about a theoretical or practical problem, which, like the previous ones, meet certification standards on the originality and quality by anonymous qualified peer reviewers. It presents research results from an analytical, interpretive or critical perspective of the author on a specific subject using original sources.
  - c. *Review articles:* studies made by the author or authors in order to provide an overview of the status of a specific domain of science and technology, the prospects for its development and future evolution are indicated. These articles are made by those who have achieved an overall view of the domain and are characterized for an extensive bibliographical review of at least 50 references.
- **References:** In this section must be related *ONLY* the references cited within the text in APA format (Sixth Edition in English – Third Edition in Spanish).

**Note:** The use of footnotes must be reserved exclusively for clarification or explanatory purposes.

The received articles will be subject to three evaluation processes: first is focused on the verification of the fulfillment of the author guidelines presented here (papers that not follow this guidelines will be discarded), second evaluation

is done by the Editorial and Scientific Board of the journal. Third is the peer-evaluation that is developed anonymously: the author doesn't know the name of the evaluator and the latter the one of the author.

The authors must send their articles to the journal's e-mail: [revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)



## NORMAS PARA A PUBLICAÇÃO DE ARTIGOS

A revista *Estrategia Organizacional* da Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis, Económicas e de Negócios tem uma periodicidade semestral e se centra na área das ciências empresariais e, especificamente, nas linhas de pesquisa: desenvolvimento econômico sustentável, pensamento prospectivo e estratégia, empreendimento social e solidário, gestão das organizações e políticas públicas. O público alvo da revista são os docentes, pesquisadores e profissionais de Economia, Administração, Contabilidade, Administração pública, Negócios e Negócios Internacionais.

Esta é uma publicação de divulgação. Nesse sentido, os artigos selecionados, na medida das possibilidades, deverão mostrar resultados de projetos de pesquisa finalizados ou em andamento. Além disso, deve-se garantir a coerência estrutural dos textos na abordagem das hipóteses e nos resultados obtidos, com uma escritura clara e ágil que permita atingir um público amplo, não precisamente especializado.

A extensão dos artigos deve estar entre 20 e 30 laudas: tamanho carta, formato Word, letra Times New Roman 12, espaçamento de linha 1.5, margens superior e esquerdo de 3 cm e inferior e direito de 2 cm. Ilustrações e tabelas deveram ter uma resolução de 300 DPI (pontos por polegada) e devem ser enviados em arquivos originais, além do texto em Word.

Os artigos devem ser inéditos e o corpo do trabalho deve apresentar:

- **Título em espanhol e inglês (Máximo 15 palavras)**
- **Resumo em espanhol e inglês de máximo 350 palavras.** Deve descrever brevemente a hipótese planteada na análise, junto com os recursos teóricos e metodológicos utilizados para seu desenvolvimento. É muito importante que este apartado seja estruturado de uma maneira

que convide ao leitor para consultar o texto, já que, de uma boa escrita dependerá, em grande medida, o número de leituras e citações do documento, que vai ser reflexo do impacto de citação do(s) autor(es).

**Palavras-chave em espanhol e inglês (máximo 7, mínimo 3):** estes termos (lexemas) funcionam como motores de busca para os leitores que desejam rastrear conteúdos nos principais sistemas de indexação e resumo. As palavras selecionadas devem mostrar os principais conteúdos do artigo, com a finalidade de que o texto seja facilmente localizado pelos leitores que desejem usá-lo nas suas pesquisas.

- **Incluir nome e sobrenome do autor depois do título do artigo.** Recomenda-se escrever os sobrenomes com um hífen, exemplo: Clara Romero-Manrique. Além disso, do nome de cada autor se deve desprender uma nota de rodapé que indique: formação académica (título e nome das instituições), filiação institucional (nome da instituição onde trabalha), e-mail (pessoal e institucional), telefones e código postal. É obrigatório acompanhar esta informação do número de registro ORCID (<http://orcid.org/>).

- Do título do artigo se deve desprender um asterisco ou nota de rodapé que indique a procedência do texto, por exemplo: se for um produto dos resultados de um projeto de pesquisa, ou se a pesquisa for financiada por alguma instituição. Além disso, na mesma nota de rodapé, deve-se relacionar o tipo do artigo, que pode ser:

- a. *Artigos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico:* documentos que apresentam de maneira detalhada os resultados originais de projetos de pesquisa científica e/ou desenvolvimento tecnológico. Os processos dos que se derivam estão explicitamente sinalados no documento publicado, assim como o nome dos seus autores e sua afiliação institucional. A estrutura geralmente utilizada contém introdução, metodologia, resultados e conclusões.
- b. *Artigos de reflexão:* documentos que correspondem a resultados de estudos realizados pelo autor ou autores sobre um problema teórico ou prático, que igual do que os anteriores, satisfazem as normas de certificação de originalidade e qualidade por árbitros anónimos qualificados. Apresenta resultados de pesquisa desde uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor sobre uma temática específica, recorrendo a fontes originais.

c. *Artigos de revisão*: estudos feitos pelo(s) autor(es) com a finalidade de dar uma perspectiva geral do estado de um domínio específico da ciência e a tecnologia, sinalizam-se as perspectivas de seu desenvolvimento e de evolução futura. Estes artigos são realizados por quem tem uma mirada de conjunto do domínio e estão caracterizados por uma ampla revisão bibliográfica de, pelo menos, 50 referências.

- **Referências**: Neste apartado se devem relacionar **unicamente** as referencias citadas no texto com o sistema de citação da American Psychological Association (APA), sexta edição em inglês ou terceira edição em espanhol.

**Nota**: O uso de notas de rodapé deverá ser exclusivo para esclarecimentos ou explicações, nunca para referenciar textos.

Os artigos recebidos serão submetidos a três processos avaliativos: no primeiro se verifica a conformidade das normas de apresentação (aqueles textos que não se ajustem serão descartados); a segunda avaliação é feita pelo Comitê Editorial e Científico da Revista, junto com o editor; a terceira é a revisão por árbitros acadêmicos externos, mediante a modalidade de dobro cego: nem o árbitro conhece o nome do autor nem o autor o de árbitro.

Los autores devem enviar seus artigos ao e-mail da revista: [revista.ecacen@unad.edu.co](mailto:revista.ecacen@unad.edu.co)





Universidad Nacional  
Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)  
Sede Nacional José Celestino Mutis: Calle 14 sur No. 14 - 23  
PBX: (+57) 1 344 3700 Bogotá D.C., Colombia  
Página web de la escuela <https://academia.unad.edu.co/ecacen>  
twitter @ecacenunad

