



Revista **Estrategia Organizacional**  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN



**Revista Estrategia Organizacional**

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

**Forma de adquisición:**

Acceso abierto en línea, 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

Doi: <https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>

ISSN: 2339-3866

E-ISSN 2539-2786

**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

**EDITORIA**

Matilde Salazar Ospina  
*Mg. Universidad de Toulouse, Francia*

**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 Ortégón, Mg.,  
*Tecnológico de Monterrey, España*

**DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:**

Shopdesign S.A.S



Indexada en:

RedIb



Amelica



Dora



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons -  
Atribución – NoComercial – SinDerivar 4.0 internacional.  
[https://co.creativecommons.org/?page\\_id=13](https://co.creativecommons.org/?page_id=13).





# Contenido

---

<b>EXPLORATORY FACTORIAL MODEL OF WORK STRATEGIC MANAGEMENT AND COMMITMENT IN THE COVID-19 ERA</b>	<b>7</b>
<b>MODELO FACTORIAL EXPLORATORIO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISO DEL TRABAJO EN LA ERA COVID-19</b>	
ROSA MARÍA RINCÓN-ORNELAS ISABEL CRISTINA RINCON RODRIGUEZ CRUZ GARCIA LIRIOS GILBERTO BERMUDEZ RUIZ ARTURO SANCHEZ SANCHEZ JORGE ENRIQUE CHAPARRO MEDINA	
<b>ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS CON ENFOQUE EN BIOCOMERCIO</b>	<b>19</b>
<b>MANAGEMENT STRATEGIES FOR AGRICULTURAL ASSOCIATIONS WITH A FOCUS ON BIOTRADE</b>	
PARCIVAL PEÑA TORRES CLARITZA MARLÉS BETANCOURT CAMILO ESTEBAN CAPERA DANIEL ALEXANDER OLARTE	
<b>ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EQUIPOS DE TRABAJO: CASO CRISTAFACIL VILLAHERMOSA</b>	<b>41</b>
<b>ORGANIZATIONAL INTERVENTION STRATEGIES IN WORK TEAMS: CRISTAFACIL VILLAHERMOSA CASE</b>	
RAYMUNDO MÁRQUEZ-AMARO NAIBY VERÓNICA CASTRO-MÉNDEZ	

**INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO ESTRATEGIA PARA GESTIONAR  
LOS PROCESOS DE AUDITORÍA FINANCIERA** 57

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A STRATEGY TO MANAGE FINANCIAL AUDIT  
PROCESSES**

BETTY AUXILIADORA DE LA HOZ SUÁREZ  
ARLETH ESTHER MANJARRES TETE  
AMINTA ISABEL DE LA HOZ SUÁREZ  
ISMAEL FELIPE LUNA MORÁN

**GESTIÓN DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA Y SOCIAL  
PARA PROBLEMÁTICAS SOCIALES** 73

**MANAGEMENT OF PUBLIC AND SOCIAL INNOVATION LABORATORIES  
FOR SOCIAL PROBLEMS**

NATALIA CAROLINA CORRALES BENAVIDES

**GESTIÓN DEL NIVEL MÁXIMO DE ENDEUDAMIENTO  
EN MUJERES CABEZA DE FAMILIA VÍCTIMAS  
DE DESAPARICIÓN FORZADA EN CAQUETÁ** 103

**MANAGEMENT OF THE MAXIMUM LEVEL OF DEBT IN FEMALE HEADS OF FAMILY  
WHO ARE VICTIMS OF FORCED DISAPPEARANCE IN CAQUETÁ**

SIRLEY JOVANA ROA JARA

**EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG)  
COMO ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** 117

**THE INTEGRATED PLANNING AND MANAGEMENT MODEL (MIPG) AS A STRATEGY  
TO MANAGE PUBLIC ADMINISTRATION**

JULIÁN FELIPE BELLO LÓPEZ  
FREDY WILLIAM ANDRADE Pérez  
ANDREA MARCELA BONELO CHAVARRO

# Exploratory factorial model of work strategic management and commitment in the COVID-19 era

Modelo factorial exploratorio de gestión estratégica y compromiso del trabajo en la era COVID-19

**Recibido:** septiembre 2023

**Evaluado:** noviembre 2023

**Aprobado:** diciembre 2023

**Rosa María Rincón-Ornelas**

Universidad de Sonora, México  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8947-6501>

**Isabel Cristina Rincon Rodriguez<sup>1</sup>**

Universidad de Santander, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7348-2341>

**Cruz Garcia Lirios**

Universidad Autónoma del Estado de México, México  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9364-6796>

**Gilberto Bermudez Ruiz**

Universidad Anahuac del Sur, México  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8656-6974>

**Arturo Sanchez Sanchez**

Universidad Autónoma de Tlaxcala, México  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4946-1559>

**Jorge Enrique Chaparro Medina**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0916-8702>

---

<sup>1</sup> Swiss Management Center, Doctora en administración.  
Correo electrónico: [decanatura.fceac@udes.edu.co](mailto:decanatura.fceac@udes.edu.co)



## ABSTRACT

*Introduction:* Labor commitment and management is an observable process in crisis or labor instability. *Objective:* Since the structure of work commitment obeys a series of observable dimensions in the pandemic, the objective was to demonstrate its structure of mediating relationships. *Methodology:* For this purpose, an exploratory, cross-sectional and psychometric work was carried out with a sample of 100 students. Once the factorial structure had been explored, a second study was carried out to confirm the structure with another sample of students. The selection criteria were related to inclusion in professional practices and social service in community centers. *Results:* The results show that the adjustment and residual parameters suggest the non-rejection of the null hypothesis regarding the significant differences between the theoretical structure and the empirical observations. In relation to the paradigms, the relevance of extending the model in order to predict job performance is assumed.

**Keywords:** COVID-19, Labor Commitment, Factorial Model, Collaborative Work, Management.

## RESUMEN

*Introducción:* El compromiso laboral y la gestión es un proceso observable en situaciones de crisis o inestabilidad laboral. *Objetivo:* Dado que la estructura del compromiso laboral obedece a una serie de dimensiones observables en la pandemia, el objetivo fue demostrar su estructura de relaciones mediadoras. *Metodología:* Para ello se realizó un trabajo exploratorio, transversal y psicométrico con una muestra de 100 estudiantes. Una vez explorada la estructura factorial, se realizó un segundo estudio para confirmar la estructura con otra muestra de estudiantes. Los criterios de selección estuvieron relacionados con la inclusión en prácticas profesionales y servicio social en centros comunitarios. *Resultados:* Los resultados muestran que los parámetros de ajuste y residuales sugieren el no rechazo de la hipótesis nula respecto de las diferencias significativas entre la estructura teórica y las observaciones empíricas. En relación con los paradigmas, se asume la relevancia de extender el modelo para predecir el desempeño laboral.

**Palabras clave:** COVID-19, Compromiso Laboral, Modelo Factorial, Trabajo Colaborativo, Gestión.



## INTRODUCTION

The COVID-19 pandemic strained labor relations to the point where health professionals were exposed to forced labor to reduce the number of intubated patients and guarantee the greatest possible availability (Carreón Guillén et al., 2020). In this sense, work commitment has been observed as an emerging variable in risk situations. In fact, the differences between health professionals are explained by the degree of exposure to risk.

The sociocultural approach indicates that values, norms and beliefs coexist and prevail among health professionals that generate significant observable differences in service quality indicators (García, 2021). The values considered as principles that guide decisions and behavior are factors that foster a propensity for risk or high commitment to the profession or vocation.

However, the socioeconomic perspective has advanced towards the prediction of commitment, decision-making and behavior in risk scenarios (Sanchez Sanchez et al., 2020). While the work culture demands a climate of relationships, tasks and innovations in stable situations, socioeconomic theory has discovered that greater risk increases work commitment. In this sense, the factors of income, compensation, stimuli and benefits configure a system of extrinsic motivation that anticipates a propensity for risk.

Both risk and stability scenarios often converge in a sustainable system in finance (Athar, 2020). The socio-psychological approach of perceptions, motivations, dispositions and intentions explains the risks and stabilities of a system that is neither sustainable nor bankable. This is the case of the health system that increased its hospitalization in the pandemic with limited financial and human capital. Work commitment observable in these systems and situations is distinguished by intrinsic motivation. That is, health professionals are exposed to risks for personal reasons rather than economic or cultural ones.

The origins of this intrinsic commitment are found in the organizational culture (Chanana, 2021). Even the intrinsic commitment alludes to an educational part because it derives from an academic legacy. In this way, the history of the health professions is littered with principles that guide the ethics and conduct of professionals. Another origin is found in family history. The socio-educational

theory indicates that human capital is inherited. In this sense, if an ancestor instructed the talent, then the health professional will act in accordance with his family legacy.

The intrinsic commitment is also observed in the leadership exercised by the health professional in a union, organization, sector or team (Chauhan, Howe y Nachmias, 2022) . The hegemony of a knowledge or skill, transferred in professional practice, also suggests a scenario in which commitment emerges as a distinctive feature of collaborative work. In fact, this type of introspective commitment is combined with extrinsic motivation consisting of prizes and rewards for high performance or work efficiency.

However, the intrinsic commitment is appreciated in a risk scenario such as the pandemic (Sokal, Trudel y Babb, 2021). Faced with the stigma towards health professionals that emerged after the increase in deaths from COVID-19, work commitment was replacing prejudice with recognition of health work. In this way, the balance of cases of contagion, disease and death can be explained by immunization, but also by intrinsic commitment.

Although intrinsic commitment has been identified as a job performance factor, the determinants have not been revealed (Li et al., 2021). Institutional leadership, understood as the influence of the State on the health sector, influences decisions and actions imposed by a vertical chain of command. The autocratic system explains the behavior of health professionals based on a guideline to the epidemic traffic light. Non-alignment to the institutional mandate implies a position of labor responsibility.

Institutional leadership is supported by the care climate in order to reinforce the institutional guidelines for social distancing (Su, Wichaikhum y Abhicharttibutra, 2023) . Although the traffic light indicates a restriction or clearance of areas and resources, the welfare climate refers to a policy of openness to those who request public service. As institutional leadership and the care climate intensify, job satisfaction emerges. The demand for anti-COVID-19 tests, intubation and consultations means exhaustion due to overtime. In this risk scenario, institutional leadership relies on the healthcare environment to guide motivation towards those who are satisfied with their performance in the health crisis. In this way, the system of recognitions, stimuli and rewards are configured isomorphically.

Isomorphism alludes to the coupling between health professionals (Son et al., 2022). At the beginning of the pandemic, the lack of anti-COVID-19 devices such as masks led to a coupling of those who transport the infected, those who receive and care for them without due protection. The coupling between professions supposes additional training. Doctors who had to carry out transfer tasks, paramedics who had to supply oxygen to vulnerable groups or nurses who had to care for terminal cases indicate care-oriented training.

However, the exposed variables are insufficient without the family legacy from which the intrinsic commitment feeds (Prasetyo et al., 2022). The formation of human capital suggests that prior to entering the university, the future professional was influenced by a close relative. The family legacy materializes in medical, paramedical or psychological knowledge that defines exposure to risk. In addition to this process, intrinsic motivation or risk exposure decision for family or personal reasons, complement the structure of work commitment.

The seven variables exposed have been appreciated as determinants of labor collaboration in exceptional situations. The increase in institutional leadership, the care climate, job satisfaction and isomorphism

## **METHOD**

A cross-sectional, correlational and psychometric study was carried out with a sample of 100 students ( $M = 24.1$   $SD = 2.3$  age and  $M = 8'906.00$   $SD = 453.45$  monthly income) from a public university in central Mexico.

The determinants of commitment were measured with the Multifactorial Scale of Work Commitment (Aminizadeh et al., 2022). The scale includes seven dimensions related to institutional leadership ("Management of COVID-19 requires strict commitment"), Care environment ("Caring for COVID-19 requires exceptional commitment"), Job satisfaction ("COVID-19 is an opportunity for personal growth"), Labor isomorphism ("The epidemiological traffic light will guide our efforts in the face of COVID-19"), Supplementary training ("COVID-19 will require learning preventive skills"), Family Legacy ("COVID-19 is an exceptional challenge that requires a supportive response"), Intrinsic motivation ("The recognition of those who overcome COVID-19 is what the pandemic leaves me") and Collaboration ("I promote the use of anti-COVID-19 devices to attend a number

greater than cases"). Each item includes five response options ranging from 0 = "not at all agree" to 5 = "quite agree".

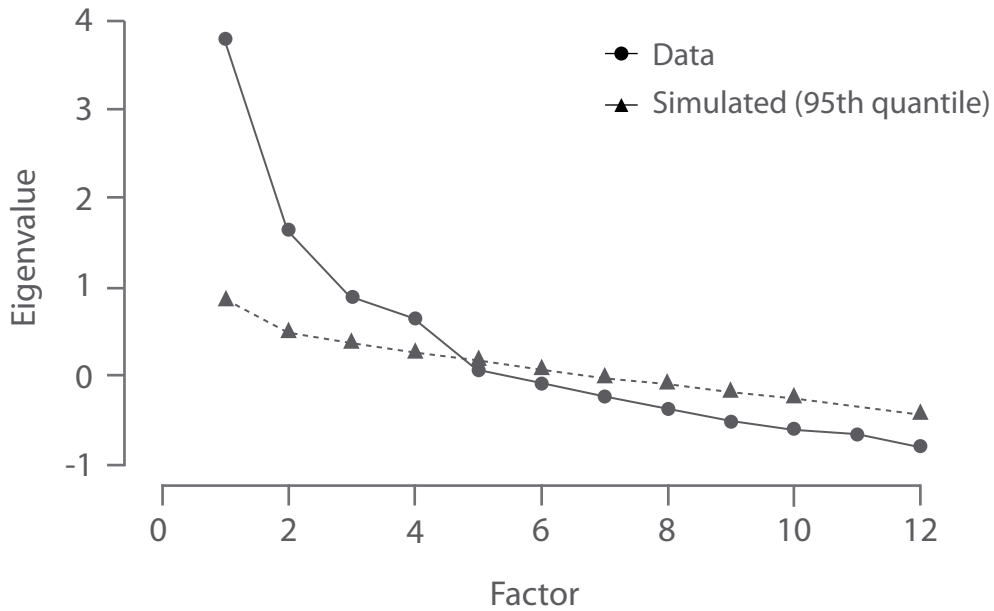
The psychometric properties of the instrument indicate a reliability ranging from .762 to .784 for the general scale and from .745 to .779 for the other subscales. The adequacy and sphericity suggest the validity that includes factorial weights which range from .465 to .672

Respondents were contacted through institutional mail indicating that they will not receive any payment for their responses, although confidentiality and anonymity are guaranteed. The guidelines of the American Psychological Association for studies with people in stressful situations were followed. The purpose of the study and those responsible for it were reported. Once the confidentiality agreement was signed, the questionnaire was sent via email. The homogenization of the concepts was established with a focus group prior to the pilot survey.

The data were captured in Excel and processed in JASP version 14. Cronbach's alpha was estimated for the consistency of the instrument and the Bartlett KMO test for the sphericity and adequacy of the instrument to the exploratory factor analysis of principal axes with promax rotation. In a second study, the structure of eight factors that explained 78% of the variance was confirmed with a sample of 86 students (M = 24.3 DE 2.3 age and M = 7'982.00 DE = 456.45 monthly income). The model of mediating factors was estimated using the fit and residual coefficients with the same version of the software used in the first study.

## RESULTS

The relationships between the established factors. It can be seen that the sum of the direct and indirect effects indicate spurious relationships between the determinants of collaborative commitment. It means then that the sample surveyed seems to reflect a commitment focused on collaboration, but without connection to the determinants reported in the literature (see Figure 1)

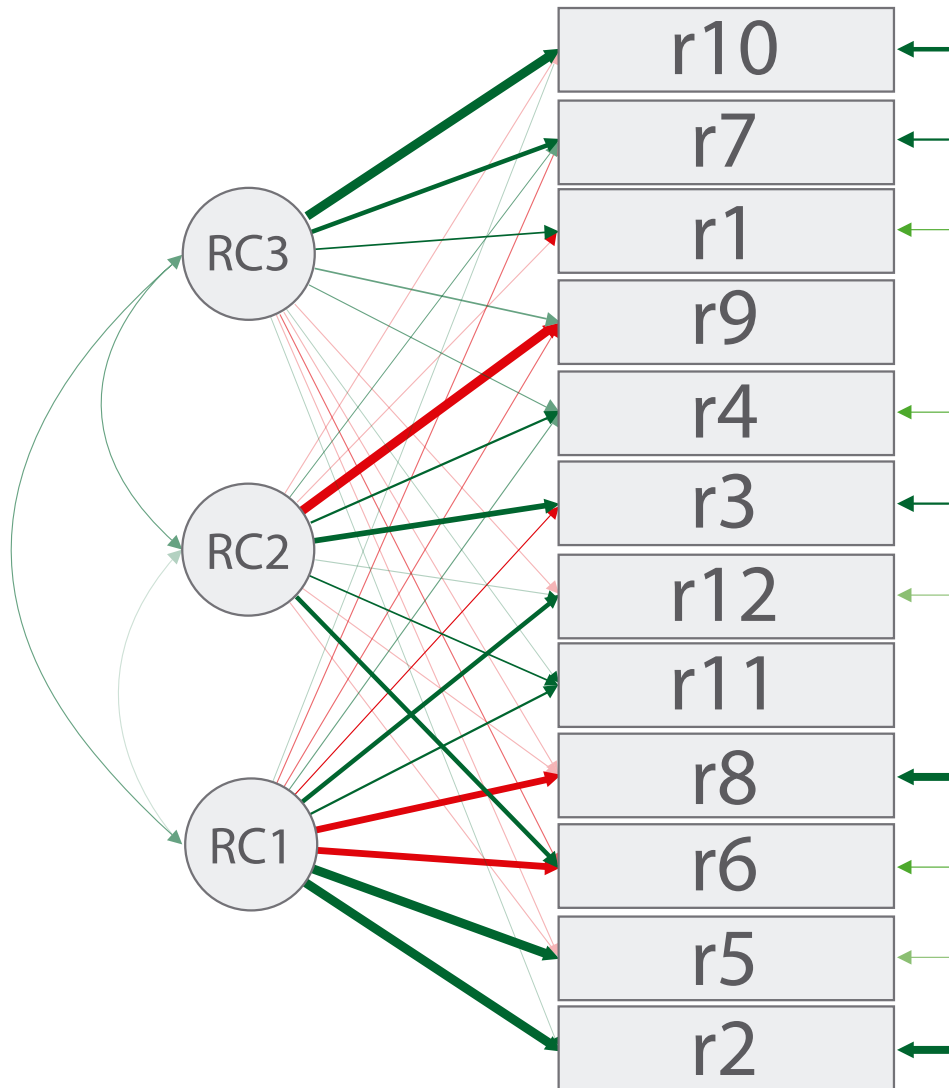


**Figure 1.** Scree plot of work commitment in the COVID-19 era

Source: own work elaborated with data study.

In fact, the only value that suggests a low relationship is that of isomorphism with collaboration. In other words, the pandemic reduced to a minimum the commitment originated by the union, the academy or the organization and the collaborative commitment. In this sense, a consequence of the pandemic in the workplace is the reduction of work commitment. In its intrinsic dimension, work commitment supposes a disinterested response from health professionals to the exceptional situation [Multivariate = 7,272; Bootstrap = .000; Alpha = .673; KMO = .875;  $X^2 = 12,156$ ; 11gl;  $p = .000$ ; Normality (kurtosis = 7.272), reliability (alpha = .673) and validity (KMO = .875;  $X^2 = 12.156$ ; 11gl;  $p = .000$ ) ( $\beta = .91$ ) (GFI = .975; NFI = .975 , CFI = .985, RMSEA = .009)].

However, work commitment is a complex process of extrinsic and intrinsic motivation. Due to such a structure, work commitment is affected by the health crisis in its intrinsic dimension more than in its extrinsic dimension. In the case of professional practices and social service, work commitment is an added value of the academy that was affected by COVID-19 (see Figure 2).



**Figure 2 .** Exploratory factorial model of work commitment in the COVID-19 era.  
**Source:** own work prepared with study data.

The fit and residual parameters suggest non-rejection of the null hypothesis regarding the significant differences between the structure reported in the literature with respect to the observed reading. In other words, the work commitment reported in the literature indicates that the determinant of collaboration is intrinsic motivation, although in the present work the isomorphism had a greater impact on collaboration.

## DISCUSSION

The contribution of this work to the state of the art lies in the contrast of a factorial model of mediation where isomorphism affected collaboration. That is, the work commitment is anticipated by the asymmetric relations between management and students (Boonsiritomachai y Sud-On, 2022). Labor isomorphism has been related to collaborative work in situations of stability, but in the present work a direct relationship was found between both variables.

Relative to studies that explain collaborative work with respect to sociocultural variables such as values, beliefs, and norms, the present study indicates that isomorphic beliefs explain collaborative engagement. The values or principles that guide decisions and behaviors, as well as the beliefs or surrounding information in socio-digital networks have been identified as determinants of collaboration (Ingsih, Suhana y Ali, 2021). It is recommended to extend the study towards sociocultural variables in order to predict behavior in risk scenarios.

The socioeconomic approach that alludes to extrinsic motivation as a dimension of work commitment indicates that greater compensation produces maximum dedication, even when the work involves exposure to significant risks (To y Huang, 2022). In the present study, intrinsic motivation was associated with family legacy, but both variables do not explain collaboration. This finding makes it possible to establish that extrinsic motivation does not reflect work commitment in the sample.

Regarding the socio-educational perspective, where labor skills and supplementary training are predictors of collaboration, the present study indicates that both variables were decreased by the pandemic. In the case of additional training, the skills acquired during the pandemic indicate a scenario that inhibited the formation of human capital (Faramawy y Abd El Kader, 2022). It is advisable to include the factor related to performance in the model in order to be able to identify the degree of impact of the pandemic where commitment is a mediating factor.

## CONCLUSION

The objective of the study consisted in the demonstration of a factorial model of mediating relationships between the determinants of collaborative commitment. The results indicate that the relationships between the dimensions are significant so as not to reject the hypothesis of

significant differences between the structure reported in the literature with respect to the structure observed in the present work. In relation to the sociocultural, socioeconomic and socio-educational frameworks that highlight determinants of collaborative commitment, the present study corroborates relationships that indicate a reduction in these dimensions due to the pandemic.

## REFERENCES

- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Jangipour Afshar, P., y Sheikhbardsiri, H. (2022). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15 (1), 36-44. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/20479700.2020.1836734>
- Athar, H.S. (2020). The influence of organizational culture on organizational commitment post pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7 (5), 148-157. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/1626>
- Boonsiritomachai, W., y Sud-On, P. (2022). The moderation effect of work engagement on entrepreneurial attitude and organizational commitment: evidence from Thailand's entry-level employees during the COVID-19 pandemic. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14 (1), 50-71. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-03-2021-0101/full/html>
- Carreón Guillén, J., Bustos Aguayo, J., Sánchez Sánchez, A., Martínez Muñoz, E., y García Lirios, C. (2020). The structure of work stress. *Borderless Academic Research Journal: Division of Economic and Social Sciences*, (32), 1-23. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi32.321>
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID 19 pandemic on employees' organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21 (4), e2695. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pa.2695>
- Chauhan, R.S., Howe, D.C., y Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, 1-8. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678868.2022.2047150>



- Faramawy, MAEA., y Abd El Kader, Al. (2022). COVID-19 anxiety and organizational commitment among front-line nurses: Perceived role of nurse managers' caring behavior. *Nursing Practice Today*, 9 (1), 37-45. <https://npt.tums.ac.ir/index.php/npt/article/view/1519>
- Garcia Lirios, C. (2021). Occupational risk perceptions in the Post Covid-19 era. *Know And Share Psychology*, 2 (1). <https://doi.org/10.25115/kasp.v2i1.3869>
- Ingsih, K., Suhana, S., y Ali, S. (2021). Transformational leadership style and organizational commitment in pandemic Covid-19. *Accounting and Administration*, 66 (5), 12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8294187>
- Li, Z., Akouatcha, H.G., Akram, U., y Anaba, O.A. (2021). Information and communication technology and organizational performance during the COVID-19 pandemic: the role of organizational commitment, growth mindset, and entrepreneurial orientation. *Frontiers in Psychology*, 12, 752193. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.752193/full>
- Prasetyo, Y.T., Montenegro, L.D., Nadlifatin, R., Kurata, YB., Ong, AKS., y Chuenyindee, T. (2022). The influence of organizational commitment on the perceived effectiveness of virtual meetings by Filipino professionals during the COVID-19 pandemic: A structural equation modeling approach. *Work*, 71 (1), 19-29. <https://content.iospress.com/articles/work/wor210040>
- Sánchez-Sánchez, A., Bustos Aguayo, JM, Hernández Vádés, J., Carreón Guillén, J., Martínez Muñoz, E., y García Lirios, C. (2020). Factorial structure of the determinants of organizational bullying. *Hispanic American Psychology Notebooks*, 18 (1). <https://doi.org/10.18270/chps.v18i1.2852>
- Sokal, L., Trudel, LE, y Babb, J. (2021). I've had it! Factors associated with burnout and low organizational commitment in Canadian teachers during the second wave of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Research Open*, 2 , 100023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666374020300236>
- Son, HS, Kim, K., Cho, IK, Lee, J., Choi, JM, Kil, KH, ... y Chung, S. (2022). Healthcare Workers' Resilience Mediates the Influence of Organizational Commitment and Anxiety Response to Viral Epidemic on Their Quality of Life in the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 2409. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.735016/full>

Su, L., Wichaikhum, O.A., y Abhicharttibutra, K. (2023). Predictors of organizational commitment among Chinese nurses during the COVID 19 pandemic. *International Nursing Review*, 70 (1), 111-116. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/inr.12775>

To, W.M. y Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, (ahead-of-print). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-11-2021-1447/full/html>

# Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio

Management strategies for agricultural associations with a focus on biotrade

**Recibido:** octubre 2023

**Evaluado:** noviembre 2023

**Aprobado:** noviembre 2023

**Parcival Peña Torres<sup>1</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1656-7111>

**Claritza Marlés Betancourt<sup>2</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1314-7517>

**Camilo Esteban Capera<sup>3</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia

**Daniel Alexander Olarte<sup>4</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia

- 
- 1 Doctor en Gerencia y Política Educativa, Universidad Baja California (Mex), Magister en Administración, Universidad de la Salle. Director de grupo de investigación GEMA. ORCID.
  - 2 Doctora en Educación y Cultura Ambiental. Universidad de la Amazonia, Magister en Administración. Universidad del Valle.
  - 3 Administración de Empresa. Investigación GEMA
  - 4 Administración de Empresas Investigación GEMA



## RESUMEN

*Introducción:* en esta investigación se analizan las estrategias del desarrollo para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio del Caquetá. *Metodología:* La investigación es descriptiva con enfoque cuantitativo y de corte transversal mediante el estudio de la matriz de importancia y gobernabilidad aplicada a una muestra de ocho asociaciones productivas del sector agropecuario con enfoque en biocomercio en el departamento del Caquetá. *Resultados:* los resultados evidencian las alternativas estratégicas hacia las cuales se deben enfocar las acciones de las asociaciones agropecuarias, como la inclusión de mejoras en la administración y promoción de productos ecológicos, el desarrollo de una red nacional e internacional de comercialización y expansión de productos no maderables, la diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados, el mejoramiento de la calidad y eficiencia en el mercadeo, reducción de costos y adquisición de proveedores estratégicos.

**Palabras clave:** estrategias de gestión, asociatividad empresarial, biocomercio, asociaciones agropecuarias.

## ABSTRACT

*Introduction:* This research analyzes the development strategies for agricultural associations with a focus on biotrade in Caquetá. *Methodology:* The research is descriptive with a quantitative and cross-sectional approach through the study of the importance and governance matrix applied to a sample of eight productive associations in the agricultural sector with a focus on biotrade in the department of Caquetá. *Results:* the results show the strategic alternatives towards which the actions of agricultural associations should be focused, such as the inclusion of improvements in the administration and promotion of organic products, the development of a national and international marketing network and expansion of non-organic products. timber, the diversification of sustainable and differentiated Amazonian products, the improvement of quality and efficiency in marketing, cost reduction and acquisition of strategic suppliers.

**Keywords:** management strategies, business associations, biotrade, agricultural associations.

## INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario a nivel global se enfrenta a diversos desafíos que se centran en la necesidad de mejorar la competitividad y la productividad, con grandes exigencias en la adopción de prácticas innovadoras para la organización y establecimiento de agro iniciativas con la capacidad de generar empleo y contribuir al crecimiento económico (Melgarejo, Vera y Mora, 2013). Los pequeños productores en Colombia generan cerca del 40% de la producción agropecuaria del país, representada en bienes y servicios derivados en gran medida de la biodiversidad del país, lo que evidencia la necesidad de desarrollar formas de asociatividad que beneficien e impacten positivamente las comunidades (Serrano et.al., 2020).

Colombia posee un amplio marco político y normativo para fomentar iniciativas de modelos productivos sostenibles asociados a la agrobiodiversidad, teniendo en cuenta que es el segundo país con mayor biodiversidad a nivel global y la mayor parte de esta riqueza biológica del país se encuentra en la región amazónica y en particular el departamento del Caquetá cuenta con el registro de 9,616 especies (Restrepo et al., 2022). La región amazónica posee una amplia riqueza natural, que permite desarrollar iniciativas empresariales mediante el biocomercio y los negocios verdes, por esto, se evidencian cadenas de valor a partir de productos forestales no maderables como el sacha inchi, copoazú, asaí, ají, aromáticas amazónicas y otras variedades promisorias actualmente se encuentran en desarrollo productivo (Biointropic 2018).

La asociatividad en el sector agrario en el país constituye una oportunidad para crecer y fortalecer el tejido social y empresarial con objetivos y beneficios con impactos económicos y sociales. No obstante, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2022) la Amazonia colombiana cuenta con 404 negocios verdes, de los cuales, y 102 provienen de productos forestales no maderables, sin embargo, pocos negocios basados en el uso sostenible de la biodiversidad se han fortalecido hasta consolidarse (DNP 2018), principalmente por mercados locales poco desarrollados, desconocimiento de oportunidades a nivel empresarial; bajas capacidades para emprender; y baja organización y articulación.

Ante este panorama, es importante analizar los principales retos que enfrentan las asociaciones productivas del Departamento del Caquetá ubicado en el piedemonte amazónico colombiano, las cuales abordan procesos productivos a partir del Biocomercio con productos no maderables que

benefician el desarrollo regional económico y social. El presente estudio tiene como propósito determinar las estrategias de desarrollo para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio del Caquetá, como resultado del análisis obtenido con la herramienta prospectiva IGO (Matriz de importancia y gobernabilidad), y la conceptualización teórica de la asociatividad y el biocomercio.

## ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

La asociatividad es una estrategia de colaboración colectiva de las empresas para alcanzar objetivos comunes, aprovechar oportunidades, desarrollar capacidades y mejorar la competitividad en los mercados. De acuerdo con Morán (2010), la asociatividad permite desarrollar el capital social colectivo, que se encarga de establecer los cursos de acción orientados al fortalecimiento de las redes comerciales en las que participan cada uno de sus miembros.

En este contexto, las asociaciones productivas son esenciales para crear ventajas competitivas y abordar problemáticas relacionadas con el mercadeo, el aumento de la productividad y el control de calidad en sus productos (Parra-Peña et al., 2021), cuyos procesos dependen en gran medida de la transferencia de tecnología y la capacidad para fortalecer la comercialización, la cual se ve afectada en gran medida por falta de información sobre las preferencias de los consumidores (Fuglie et al. 2020). Además, la asociatividad se considera una acción para alcanzar la competitividad empresarial que impacta en el desarrollo local, pues este se logra mediante el fortalecimiento económico y productivo de las asociaciones al gestionar la participación en el mercado (Bolaños et al., 2015).

Desde la perspectiva de la economía solidaria, la asociatividad en el sector agropecuario se define como una forma de agrupación solidaria organizada como empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades de un grupo de pequeños productores y el beneficio común para afrontar la competencia, incrementar la capacidad productiva y de negociación en un mercado globalizado, que se caracteriza por el protagonismo de productores, el mejoramiento de la calidad, la reducción de costos y el fortalecimiento de la cadena productiva (Sanabria y Salgado, 2023).

De acuerdo con Giraldo et al. (2020) la asociatividad permite que las comunidades rurales mejoren las insuficiencias sociales y económicas, mediante el impulso a proyectos con iniciativas productivas que generan ingresos en un ambiente competitivo y sostenible. Así mismo, los componentes fundamentales de los procesos asociativos según Buse et al., (2017) comprenden aspectos claves del desarrollo como: confianza, convivencia, credibilidad, conflictos, cantidad, calidad, continuidad y clima organizacional.

En esta línea de análisis, Sanabria y Salgado (2023) afirman que la asociatividad en el sector rural se cimienta en el diseño agroempresarial con la articulación de pequeños y medianos productores con transformadores, distribuidores y consumidores a través de alianzas de los sectores públicos y privados que se convierten en determinantes de la gestión empresarial con la intervención de las TICs, asistencia técnica, tecnológica y de marketing, para establecer redes de comercialización hacia mercados nacionales e internacionales. De manera específica, en Colombia, la asociatividad representa una oportunidad para crecer y transformar el desarrollo del sector agropecuario en el futuro.

Así mismo, el Ministerio de Agricultura (2017) sostiene que la asociatividad en el sector agropecuario contribuye a fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector, logra economías de escala, eleva el poder de negociación y alcanza la participación de los productores, para promover el desarrollo social integral del territorio y mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales. Además, para fortalecer la cadena de valor como factor determinante de la competitividad se requiere de articulación comercial de los productores con los agentes de la demanda y oferta en los mercados objetivos y consolidar la integración en mercados emergentes, como es el caso del biocomercio (Pfoccori, 2017).

## **BIOCOMERCIO**

El biocomercio se ha convertido en una tendencia global con una orientación hacia el cuidado del medio ambiente y los consumidores verdes con actitudes positivas hacia la preservación ambiental y la adquisición de productos ecológicos, orgánicos y sostenibles. Biocomercio se refiere al conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (especies y ecosistemas), que involucran prácticas de conservación y uso sostenible, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (UNCTAD, 2017).

El biocomercio destaca la biodiversidad como un componente fundamental del capital natural que sustenta una economía de carácter sostenible, se cimienta en la oportunidad para la generación de ingresos con el aprovechamiento del capital natural de los ecosistemas y constituye una alternativa para impulsar la inversión y comercialización de productos que promuevan la sostenibilidad como contribución en la conservación ambiental. Su propósito es respaldar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, al mismo tiempo que promueven la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del comercio de esta biodiversidad (Trujillo et al., 2023).

El biocomercio resalta la biodiversidad como base del capital natural para una economía sostenible; en este sentido, la conservación, uso y comercio sostenibles de los productos y servicios derivados de la biodiversidad pueden ofrecer valiosas oportunidades de desarrollo económico y de mejora de los medios de vida de los países. Estos principios y criterios son un conjunto de directrices para las empresas, los gobiernos y la sociedad civil para apoyar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, así como el reparto justo y equitativo de sus beneficios a través del comercio.

Como se mencionó previamente, el desarrollo de actividades de biocomercio mediante procesos asociativos privilegia un mejor uso de los servicios ecosistémicos regionales en el ámbito del desarrollo sostenible, por ende, la asociatividad es un espacio que permite el desarrollo de actividades no solo económicas sino educativas, al existir una relación entre el uso de los recursos y el manejo sostenible de los mismos (Hernández, 2018).

## **METODOLOGÍA**

La investigación se asume desde la perspectiva descriptiva, que permite describir las situaciones, sucesos, y eventos, desde los datos recolectados para presentar una estructura sistemática con las características y rasgos del objeto de estudio (Cortés y Iglesias, 2004; Guevara et al., 2020). Con un enfoque mixto: investigación cualitativa: para una mayor y mejor comprensión del objeto de estudio; y la investigación cuantitativa permite utilizar un modelo matemático para analizar los datos), como uno complemento del uno con el otro (Hernández et al., 2010). Las técnicas para recolección y análisis de datos corresponden al enfoque prospectivo, en particular la Matriz de importancia

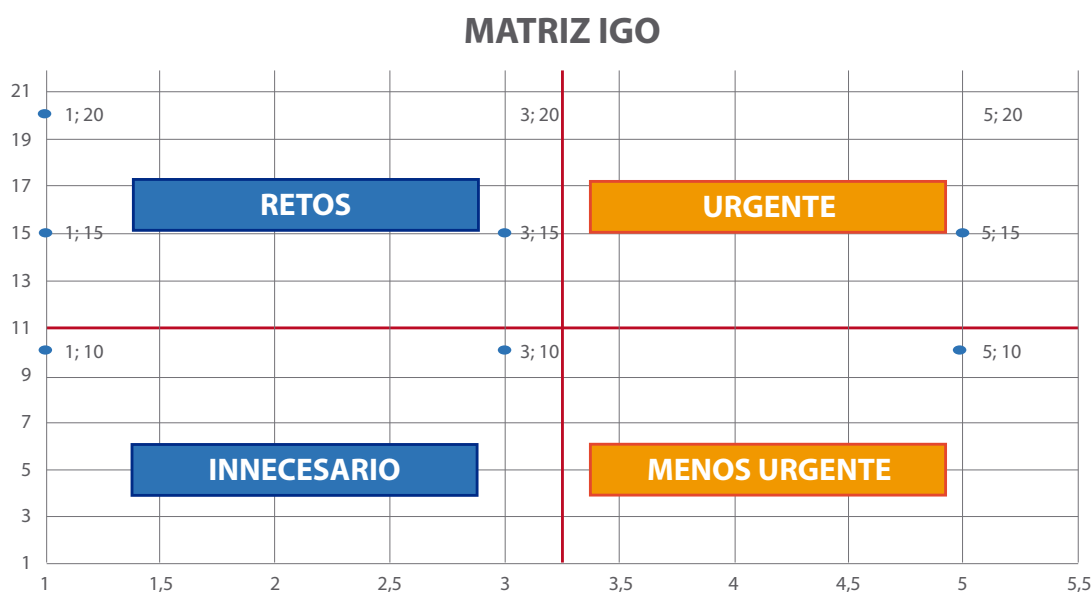


y gobernabilidad a partir de expertos, entendido como aquellas personas que por su formación (estudios académicos) y experiencia tiene la experticia sobre la disciplina (Peña.2008).

La prospectiva es una disciplina que permite vislumbrar el futuro para poder tomar decisiones en el presente y lograr una claridad para direccionar las alternativas estratégicas, con sus acciones permiten el objetivo de generar ventajas competitivas, en este sentido, Mojica (2010) define "la prospectiva para la escuela voluntarista como el futuro no es único, lineal y probable, sino múltiple e incierto" (p.9). El proceso para diseñar acciones futuras implica que a través de la información recolectada de la revisión documental se va a generar varias alternativas enfocadas a las variables estratégicas o clave, en otras palabras, se crean varios escenarios posibles en donde es de gran importancia la decisión. El pensamiento prospectivo para Voros (2006) se clasifica en dos: evolución (E) y revolucionario (R), el primero busca evolucionar hacia adelante en el tiempo continuamente, desde un punto de partida distinto, por lo general del presente; el segundo, busca proyectar hacia adelante de forma discontinua (futuro) (p. 44).

Con el desarrollo de la Matriz IGO se busca decidir sobre las Alternativas que contribuyen en el desarrollo de los objetivos con sus acciones (variables del diagnóstico). La matriz IGO analiza la Importancia (relación de impacto de las variables estratégicas y las acciones propuestas;) y Gobernabilidad (grado de control sobre la variable), donde se puede contrastar estos dos criterios, para priorizar las alternativas estratégicas en el largo plazo a evaluar (Rodríguez, 2013; Gordon, 2019, Romero et al.,2019). El Figura 1 permite identificar los cuadrantes de incidencia de los retos y las acciones de cada alternativa necesarias para el desarrollo de las asociaciones agropecuarias de la región.

Según Mojica (2008), la matriz de Importancia-Gobernabilidad (grafico 1) se descompone en un plano cartesiano, donde cada sector representa una combinación específica de estas dos dimensiones: Sector 1 (Urgentes): Por su relevancia y controlabilidad, se consideran prioritarias para la intervención; Sector 2 (Retos): Aunque son cruciales, no se tiene un control directo sobre ellas, lo que implica la necesidad de desarrollar alternativas estratégicas con sus acciones; Sector 3 (Innecesarias): Por su limitado impacto y control, no son esenciales para el sistema en estudio; Sector 4 (Menos urgente): con toda la injerencia, su nivel de influencia en el sistema es mínimo.



**Figura 1.** Matriz Importancia y Gobernabilidad

Fuente: Tomado de Mojica (2008).

La muestra está representada en 8 asociaciones agropecuarias del departamento del Caquetá, que desarrollan fortalecimiento y potenciación de la riqueza regional a través del Biocomercio: i. ASOCOOEMCA: Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Caquetá; ii. AGROSOLIDARIA: asociación de prosumidores agroecológicos; iii. ACAMAFRUT: La Asociación departamental de productores de Cacao y especies maderables del Caquetá; iv. ACUICA: Asociación de Acuicultores del Caquetá; v. ASOHECA: Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá; vi. ASMUECH: asociación de mujeres emprendedoras cimientos del hogar; vii. CORCARAÑO: Corporación ambiental para el fomento del turismo rural comunitario; viii. CONCAFLOR: Comité de Cultivadores de Cacao en Sistemas Agroforestales en el Municipio de Florencia.

## RESULTADOS

### SELECCIÓN DE LAS VARIABLES A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO

A continuación, se presenta la relación de las variables estratégicas seleccionadas en el diagnóstico para ser sometidas a evaluación por los expertos del sector agropecuario, que representan el nivel estratégico (miembros de junta directiva y gerentes de las ocho asociaciones), la comunidad

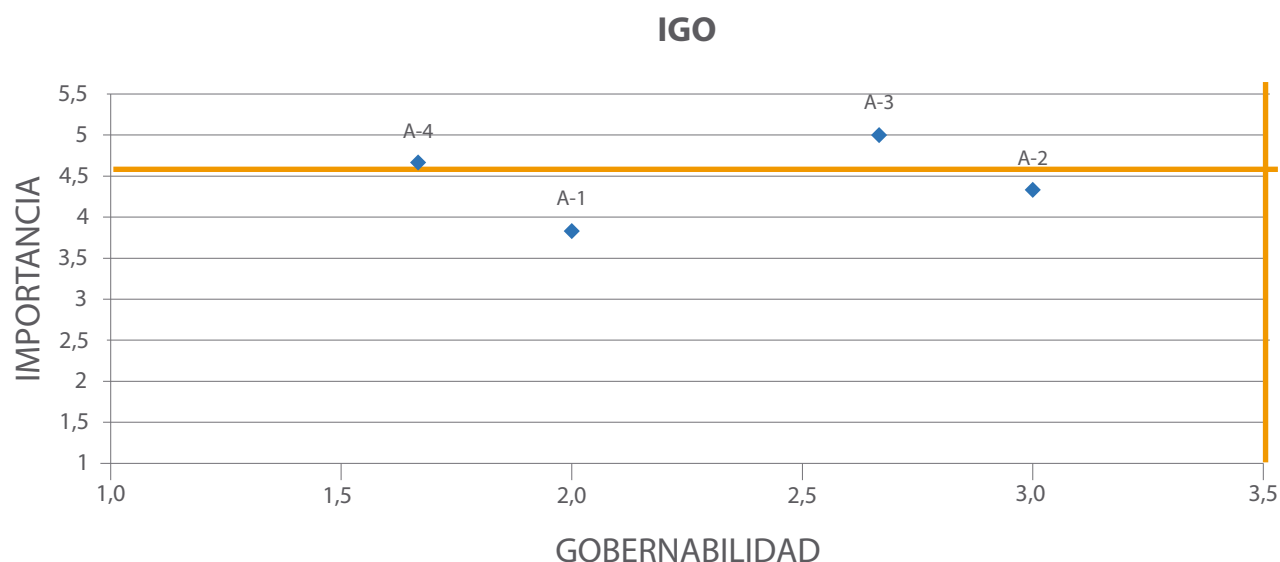
(Quienes reciben el producto final), productores (miembros del sector) y Académicos (docentes investigadores). Los expertos valoraron cada uno de los reactivos propuestos, según la importancia y gobernabilidad de las variables identificadas previamente en la fase documental (Tabla 1).

**Tabla 1.** Alternativas y acciones estratégicas

<b>1. A1. Diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados.</b>	
1.1	Colaboración con comunidades locales y expertos en la región amazónica.
1.2	Innovar en el desarrollo de nuevos productos sostenibles.
1.3	Implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro.
1.4	Aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web.
<b>2. A2 Desarrollo de una red nacional o internacional de colaboración y expansión de productos no maderables.</b>	
2.1	Investigación de mercados internacionales o nacional.
2.2	Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.
2.3	Desarrollar proyectos conjuntos y colaborativos con organismos externos para penetrar mercados internacionales.
2.4	Promover mutuamente los productos y servicios
<b>3. A3 Mejora de la administración y promoción de productos orgánicos/ecológicos</b>	
3.1	Establece sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos.
3.2	Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro
3.3	Asegurar que los proveedores cumplan con estándares técnicos y sostenibles,
3.4	Gestionar en los entes gubernativos una etiqueta y/o sellos verdes nacional e internacional para nuestros productos
<b>4. A4. Mejora de calidad y eficiencia en el mercadeo y reducción de costos</b>	
4.1	Establece un comité de mejora de procesos que incluya miembros de diferentes asociaciones.
4.2	Implementación de programas de mejora de calidad.
4.3	Optimización de estrategias de mercadeo y ventas.
4.4	Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes.
<b>5. A5. Adquisición de Proveedores Estratégicos</b>	
5.1	Realiza un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para tu negocio.
5.2	Define criterios claros y específicos para la selección de proveedores estratégicos que se alineen con los objetivos y valores de tu empresa.
5.3	Establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos.
5.4	Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la priorización de las variables seleccionadas sobre su importancia y gobernabilidad desde la perspectiva de los expertos:



**Figura 2.** Acciones para la diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados

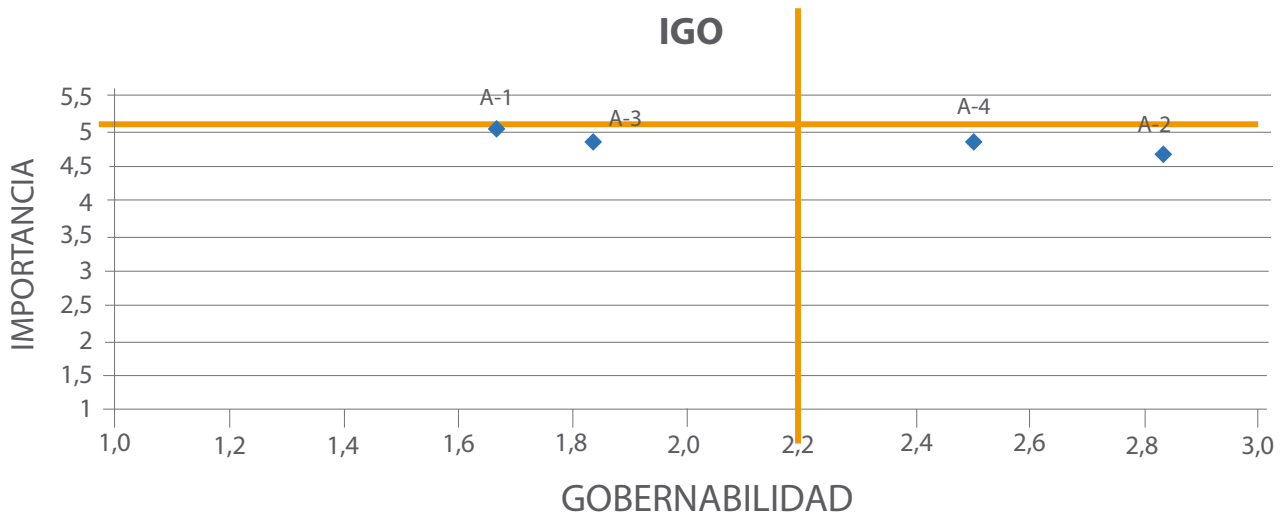
Fuente: Software matriz IGO

### A1. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS AMAZÓNICOS SOSTENIBLES Y DIFERENCIADOS.

En la alternativa 1 se pueden identificar las siguientes acciones valoradas:  $A_3$ . Implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro (5-4);  $A_2$ . Innovar en el desarrollo de nuevos productos sostenibles, (4,5-5);  $A_1$  Colaboración con comunidades locales y expertos en la región amazónica, (4,6-3,33) y cierra esta alternativa con la acción  $A_4$  Aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web, con (4,3-1,5). ver Figura 1.

### A2: DESARROLLO DE UNA RED NACIONAL O INTERNACIONAL DE COLABORACIÓN Y EXPANSIÓN DE PRODUCTOS NO MADERABLES

Se puede evidenciar las acciones priorizadas:  $A_4$ . Promover mutuamente los productos y servicios (4,8-2,5);  $A_1$ . Investigación de mercados internacionales o nacional (5-1,6);  $A_2$ . Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales (4,8-1,8) finalizando con la alternativa  $A_3$ . Desarrollar proyectos conjuntos y colaborativos con organismos de control externos para penetrar mercados nacionales (4,6-2,8).

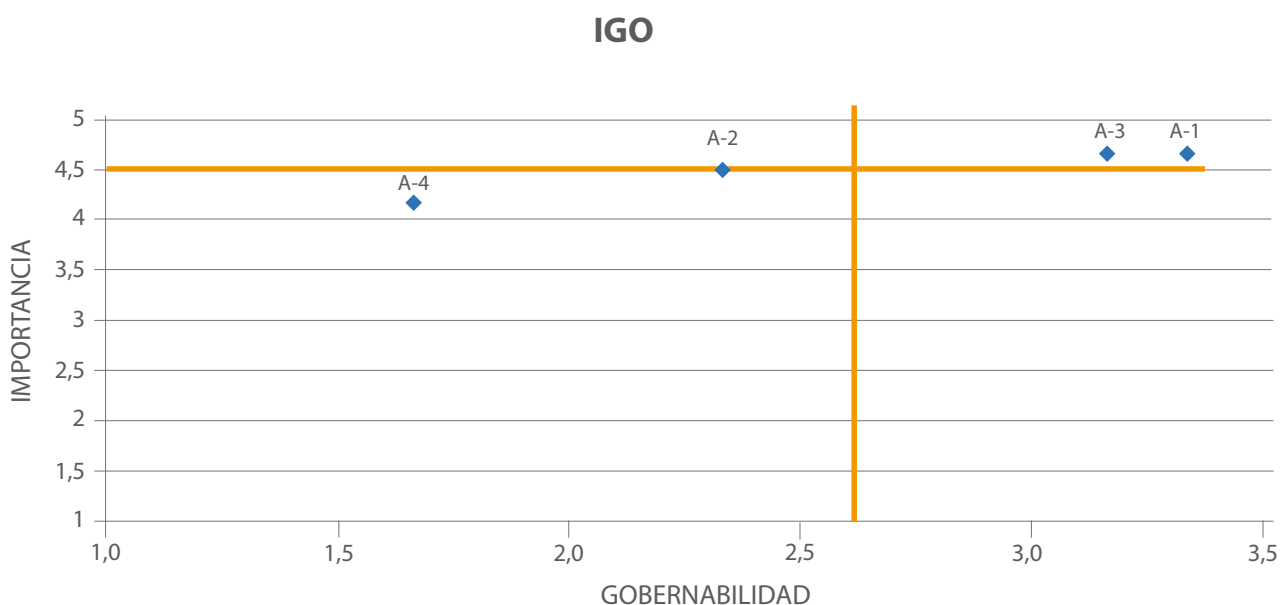


**Figura 3.** Acciones de la alternativa 2 Desarrollo de una red nacional o internacional de colaboración y expansión de productos no maderables

**Fuente:** Software matriz IGO

### A3. MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS/ECOLÓGICOS

En la presente alternativa se valoraron las acciones: A<sub>1</sub>: Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos (4,66-3,33); A<sub>2</sub>: Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro (4,5-2,33); y finalmente A<sub>4</sub>: Gestionar en los entes gubernativos una etiqueta y/o sellos verdes nacional e internacional para nuestros productos (4,1-1,66).

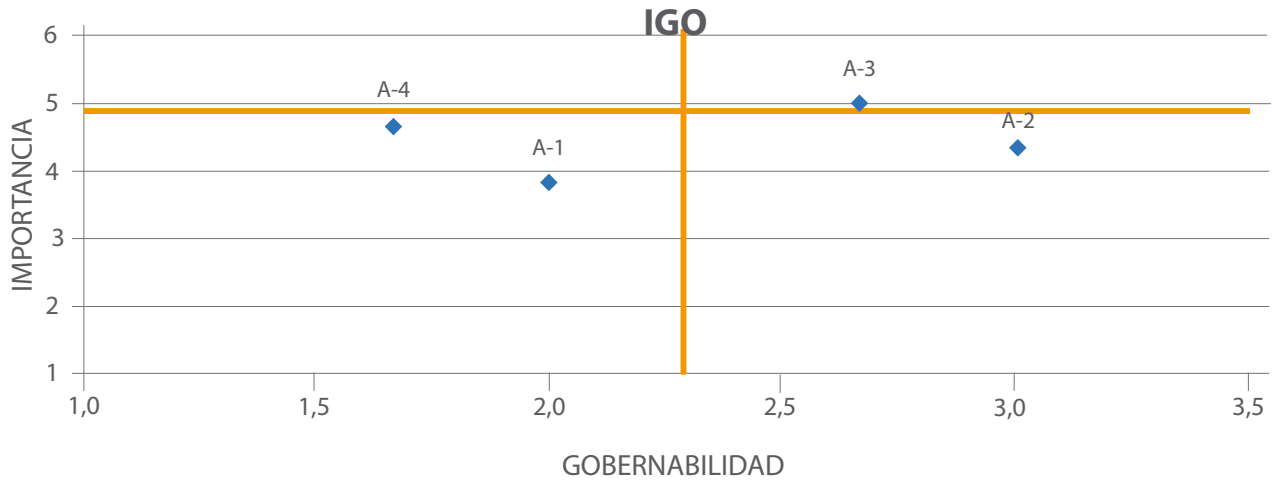


**Figura 4.** Acciones de la alternativa 3. Mejora de la administración y promoción de productos orgánicos/ecológicos

**Fuente:** Software matriz IGO

#### A4. MEJORA DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL MERCADEO Y REDUCCIÓN DE COSTOS

Se evaluaron las acciones de la presente alternativas con una calificación importancia y gobernabilidad, así (I-G): A<sub>2</sub>: Implementación de programas de mejora de calidad (4,33-3); A<sub>3</sub>: Optimización de estrategias de mercadeo y ventas (5-2,66); A<sub>4</sub>: Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes (4,66-1,66); A<sub>1</sub>: Establece un comité de mejora de procesos que incluya miembros de diferentes asociaciones (3,83-2).

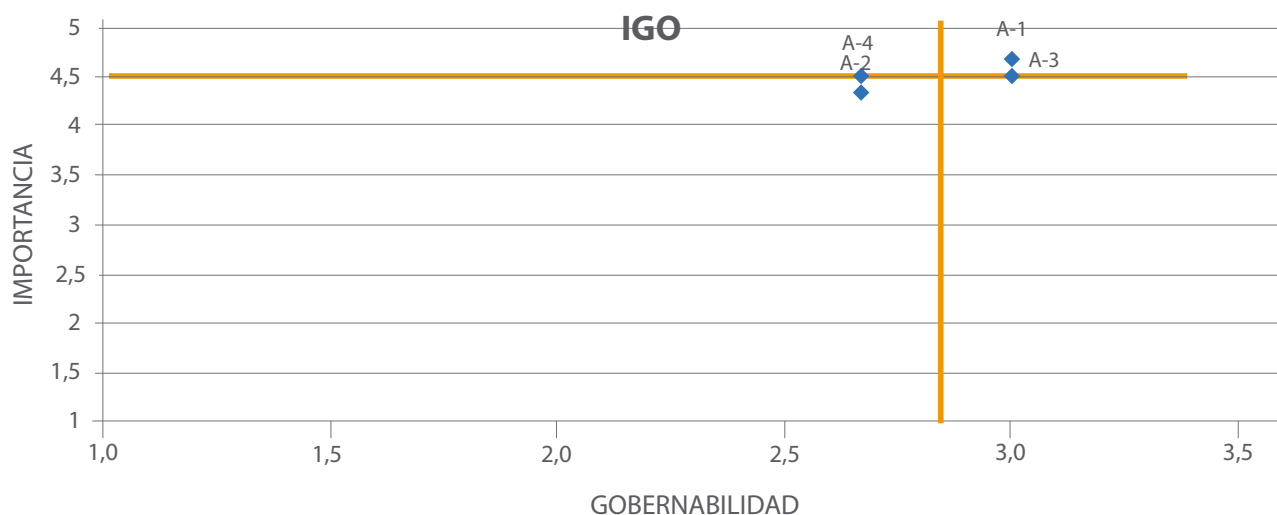


**Figura 5.** Acciones de la alternativa 4. Mejora de calidad y eficiencia en el mercadeo y reducción de costos

Fuente: Software matriz IGO

## A5 ADQUISICIÓN DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS

En la tabla se evidencia las acciones evaluadas con una calificación importancia y gobernabilidad: A<sub>1</sub>. realiza un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para tu negocio (4,66-3); A<sub>2</sub>. Define criterios claros y específicos para la selección de proveedores estratégicos que se alineen con los objetivos y valores de tu empresa (4,5-3); A<sub>4</sub>. Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro (4,5-2,66); A<sub>3</sub>. Establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos (4,33-2,66).



**Figura 6.** Acciones de la alternativa 5 Adquisición de Proveedores Estratégicos

Fuente: Software matriz IGO

La tabla 2 consolida los resultados del análisis de la matriz IGO, de los Figuras 1,2,3,4,5, donde se identifican los retos y acciones urgentes, innecesarias y menos urgentes en los siguientes cuadrantes.

**Tabla 2.** Retos y acciones para las asociaciones agropecuarias

Retos	Urgentes
A <sub>2-1</sub> . Investigación de mercados internacionales o nacional	A <sub>2-4</sub> . Promover mutuamente los productos y servicios
A <sub>2-3</sub> . Desarrollar proyectos conjuntos y colaborativos con organismos de control externos para penetrar mercados nacionales.	A <sub>3-1</sub> Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos.
A <sub>1-4</sub> . Aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web	A <sub>3-3</sub> . Asegurar que los proveedores cumplan con estándares técnicos y sostenibles
A <sub>1-3</sub> . Implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro (5-4)	A <sub>4-3</sub> Optimización de estrategias de mercadeo y ventas.
A <sub>3-2</sub> . Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.	A <sub>5-1</sub> Realiza un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para tu negocio.
A <sub>4-4</sub> . Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes.	A <sub>5-3</sub> Establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos.
A <sub>5-4</sub> . Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro.	





continúa tabla 2

Innecesarios	Menos Urgente
A <sub>2-2</sub> . Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales. A <sub>2-1</sub> . Establece un comité de mejora de procesos que incluya miembros de diferentes asociaciones. A <sub>3-4</sub> . Gestionar en los entes gubernativos una etiqueta y/o sellos verdes nacional e internacional para nuestros productos A <sub>4-2</sub> . Implementación de programas de mejora de calidad. A <sub>5-2</sub> . Define criterios claros y específicos para la selección de proveedores estratégicos que se alineen con los objetivos y valores de tu empresa.	A <sub>2-2</sub> . Implementación de programas de mejora de calidad.

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

En el estudio se definieron alternativas estratégicas que buscan fortalecer las asociaciones en el futuro y son pertinentes para su proyección. En este sentido, Indacochea (2015) manifiesta la importancia de tener en cuenta en el estudio de futuro, un enfoque prospectivo contemplando la visión de la organización y creando los factores que hacen que lo planteado pueda llegar a suceder.

Todas las acciones y sostenibilidad de las asociaciones deben estar orientadas a buscar redes y mercados internacionales que contribuyan en su crecimiento, para cumplir con exigencias de calidad y precios competitivos en los mercados, para facilitar el proceso de construcción de una red *nacional e internacional de colaboración y expansión de productos no maderables*. Al respecto, la comunidad europea está implementando políticas para promover el consumo y desarrollo de productos sustentables, que pueden ser un mercado potencial para las Pymes colombianas que actualmente están desarrollando empresas que ingresan en el campo del biocomercio, para promover los negocios verdes como mecanismo de protección y conservación del medio ambiente (Salazar,2022).

*Promover mutuamente los productos y servicios*; es una acción de mutua colaboración de los actores de sector para lograr la expansión y crecimiento de los mercados de las asociaciones. García et al., (2018) afirma que también “es necesario promover proyectos de investigación para

el aprovechamiento y procesamiento de los productos no maderables del bosque - PNMB bajo el financiamiento de sectores externos" (p.63).

Para las asociaciones es necesaria la promoción de productos orgánicos/ecológicos, para lograrlo es necesario definir *sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos*. Acorde con lo expuesto, Mendoza et al., (2018), sostiene que la formalización de las áreas del control interno mejorará la eficiencia, eficacia y la calidad de los productos a ofrecer sin afectar procesos internos; además, el estudio detallado de la cadena de suministro es vital para identificar proveedores claves para asegurar el cumplimiento de estándares técnicos y sostenibles. Adicionalmente, es importante que el servicio de desarrollo empresarial incluya competencias básicas de contabilidad, habilidades administrativas y preparación de solicitudes de financiamiento, en su análisis de la productividad del sector agropecuario colombiano (Parra-Peña et al. (2021).

Los estándares para la cadena de valor cada día son más estrictos en especial para los productores locales en la formalización de sus proyectos, porque no siempre es posible aplicar: "Nosotros somos de la región, pero cuando vamos a los beneficios, no aplicamos porque no somos jóvenes, ya nos pasaron los años, nunca nos declaramos víctimas, no somos afro, no somos indígenas, no somos excombatientes" Restrepo, et. al. (2022). La Optimización de estrategias de mercadeo y ventas, son generadores de ingresos, además de esenciales para las asociaciones adaptarse al cambio constante del mercado, manteniendo la competitividad (Kotler y Keller, 2016), también maximiza la eficiencia en la asignación de recursos, en línea con la teoría de la ventaja de recursos (Payne et al., 2017).

*Realizar un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para el negocio*, es un ejercicio que debe realizar, pues de él depende mitigar riesgos y asegurar la operación continua (Monczka et al., 2019). En concordancia con Lamming (2016) establecer negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos, estas acciones son esfuerzos colectivos de la dinámica de los trabajos asociativos, por que permiten optimizar costos, calidad y tiempos de entrega, fortaleciendo la resiliencia de la cadena

En el desarrollo de la investigación se evidencia la necesidad de las asociaciones agropecuarias de enfrentar diversos retos. En ese sentido, Alcarraz, y Manco (2022) afirman que los trabajos de investigación actuales relacionados con la internacionalización del modelo de negocio del biocomercio se han ido desarrollando y fortaleciendo a lo largo de los años, con impactos positivos en la exportación e importación de productos agrícolas con certificación internacional, como uno de los factores que garantiza el desarrollo de prácticas sostenibles en las agroiniciativas para facilitar la penetración en mercados nacionales e internacionales y el desarrollo de proyectos colaborativos con organismos de control; la certificación de terceros o participativos de sostenibilidad y los compromisos de deforestación cero aumentan el valor agregado del producto (Furumo y Lambin, 2020).

*La implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro*, en congruencia con la Departamento Nacional de Planeación-DNP-(2019) y el estudio de la Misión de Sabios sobre Bioeconomía (2018), sugieren incrementar los esfuerzos para la formación en negocios, mercados, gestión de innovación, mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro. Así mismo, Martínez, y Villanueva, (2020) afirman que la colaboración entre pequeños productores aporta valor a la biodiversidad a través del biocomercio, ya que les brinda acceso a servicios que facilitan su participación en mercados exigentes y les permiten obtener mejores precios.

*La aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web*, las asociaciones deben velar por la promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes, pero además debe estar acompañada del Estado colombiano quien debe asumir un rol activo de promoción a los sectores y actividades verdes, en particular, es necesario el desarrollo de regulaciones que incentiven estas transformaciones, a la vez que señalen a los consumidores el alto valor social de las misma (DNP, 2019).

Para seguir en la proyección de futuro de las asociaciones se debe mantener el trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro, en este sentido los productos forestales no maderables, en Colombia presenta alto potencial gracias a su biodiversidad, sin embargo, su comercio es principalmente informal sin el respaldo de estudios técnicos que garanticen la sostenibilidad del aprovechamiento o permitan caracterizar las cadenas de valor.

## CONCLUSIONES

Con la aplicación del diagnóstico estratégico se definieron 20 variables agrupadas en cinco alternativas estratégicas en las que se destaca, la diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados; el desarrollo de una red nacional e internacional de colaboración y expansión de productos no maderables; el mejoramiento de la administración y promoción de productos orgánicos/ecológicos; la mejora de la calidad y eficiencia en el mercadeo y reducción de costos y la adquisición de proveedores estratégicos para la proyección de las asociaciones.

Con base en la herramienta prospectiva utilizada, se identificó las acciones urgentes (alta importancia y alta gobernabilidad) que las asociaciones agropecuarias deben orientar en su gestión en el horizonte de tiempo como: promover mutuamente los productos y servicios; establecer sistemas de seguimiento-evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos, que les permita a las asociaciones generar una estructura de coordinación y operativa para monitorear la penetración de los productos; además lograr una estandarización de los proveedores que cumplan con estándares técnicos y sostenibles, esta acción implica que las asociaciones y productores deben satisfacer los estándares de calidad y los volúmenes negociados, por las asociaciones locales. La optimización de estrategias de mercadeo y ventas, al respecto, el 50% de las asociaciones enfocan sus ventas en la actividad comercial del sector a nivel local, y el 87,5% busca abrir un mercado regional y nacional. Realizar un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para el negocio y establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos.

En el desarrollo de la investigación, los empresarios perciben un entorno débil para promoción e inserción de sus productos en mercados domésticos e internacionales. Debido a que hay un sentimiento generalizado de abandono del Estado, que se traduce en la precaria oferta de servicios públicos y el reciente aumento de cultivos ilícitos; para enfrentar estas exigencias, las asociaciones deben asumir retos por su alta importancia y baja gobernabilidad: con la dinámica de proyectos conjuntos y colaborativos con organismos de control externos para penetrar mercados nacionales; la aplicación de estrategias de marketing y la comunicación a través de redes sociales y páginas web, para el presente desarrollo debemos fortalecer las redes sociales y e-marketing, incluyendo comunicación asertiva, estrategias de negociación. Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro; Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados

existentes y Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro.

## REFERENCIAS

- Bolaños Delgado, S. L., Solarte Solarte, C. M., y Rivera Vallejo, G. A. (2021). Emprendimiento rural y asociatividad dos factores clave de desarrollo local en el corregimiento de Obonuco, Colombia. *Aglala*, 12(S1), 44–58. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/2066>
- Biointropic. (2018). *Estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia Fase II*. Bogotá. <https://www.dnp.gov.co/CrecimientoVerde>.
- Buse, E., Chong, M. y Vílchez, L. (2017). Biocomercio, comercio justo y asociatividad modelo para los superfoods peruanos. *Industrial Data*, 20(2), 71-78, <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v20i2.13948>
- Cortés, E. M., y Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen Ciudad del Carmen, Campeche.
- Fuglie, Keith, Madhur Gautam, Aparajita Goyal, y William F. Maloney (2020). *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1393-1>.
- Furumo, Paul R., y Eric F. Lambin. (2020). Scaling up Zero-Deforestation Initiatives through PublicPrivate Partnerships: A Look inside Post-Conflict Colombia. *Global Environmental Change*, 62 (mayo), 102055. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102055>.
- Garcia et. al (2018). *Estrategia sectorial de la cadena de productos no maderables del bosque en Guaviare, con enfoque agroambiental y cero deforestaciones*. [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/92083/Vision\\_Amazonia\\_PNMB\\_Guaviare\\_WEB.pdf?sequence=2](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/92083/Vision_Amazonia_PNMB_Guaviare_WEB.pdf?sequence=2)
- Giraldo, P, López, M. y Cardona, M. (2020). La asociatividad comunitaria para el emprendimiento rural: la experiencia de tres asociaciones del corregimiento de Tribunas Córcega, Pereira. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 28(1), 208-226.

Gordón Santana y Diego Xavier (2014). *Prospectiva como complemento de procesos de planificación estratégica organizacional. Caso Cámaras Binacionales en Ecuador*. Quito. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010a). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill. Libro

Hernández Murillo, J. O. (2018). *Estrategia de biocomercio para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales servicios ecosistémicos y biodiversidad del DRMI laguna de sonso*. Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente. Colombia. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10983/T08554.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Indacochea, A. (2015). La prospectiva estratégica y los nuevos métodos. *Strategia*, 36, p 56-58.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.).

Pearson.Martínez, R. y Villanueva, D. (2020). *La asociatividad de pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio. El caso de la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata Tuti – Agroecotuti*. Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/>

Ministerio de agricultura y desarrollo Rural. (2017). *Resolución No 464 de 2017* (p. 179).

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Portafolio de Negocios Verdes*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (blog).2022. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/portafolio-de-negocios-verdes/>.

Melgarejo, Z., Vera, M., y Mora, E. (2013). Competitividad de la MIPYME y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, 14(2), 184-215.

Mendoza et. al. (2018). Control Interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Domino De Las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Mojica, F. (2010). *El futuro la prospectiva estrategia en América Latina*. Elsevier, vol. I, pp. 9-12. de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162510001563?via%3Dihub>

Mojica, F. J. (2005). *La Construcción del Futuro*. U Externado, Convenio Andrés Bello.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., y Patterson, J. L. (2019). *Purchasing and Supply Chain Management* (7ª ed.). Cengage Learning.

Morán, J. (2010). *Capital Social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico*. [www.eumed.net/libros/2010f/860/](http://www.eumed.net/libros/2010f/860/)

Misión de Sabios. (2021). *Ciencia y Tecnología: Fundamento de La Bioeconomía. Propuestas Del Foco de Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente*. Volumen 3. Misión de Sabios. Colombia: Gobierno de Colombia. [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ciencia\\_y\\_tecnologia\\_sabios\\_vol\\_3.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ciencia_y_tecnologia_sabios_vol_3.pdf).

Departamento de Planeación Nacional (2019). *Misión de crecimiento verde*. Bogotá.17.02.2021.LibroSíntesis CrecimientoVerde.pdf

Lamming, R. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Routledge.

Payne, A., Frow, P., y Eggert, A. (2017). Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing, and resource-advantage theory. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 40-56. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.09.004

Peña Torres, P. (2008). *Prospectiva: una herramienta gerencial*. Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez Figueroa, J. J. (2013). Diseño prospectivo de escenarios para la ciencia, tecnología e innovación al 2040. *Industrial Data*, 16(2), 92-105.

Parra-Peña, Rafael, Rafael Puyana, y Federico Yepes. (2021). *Análisis de La Productividad Del Sector Agropecuario En Colombia y Su Impacto En Temas Como: Encadenamientos Productivos, Sostenibilidad e Internacionalización, En El Marco Del Programa Colombia Más Competitiva*. Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4092>

- Pfoccori, S. (2017). *Relación entre articulación comercial y la competitividad de la cadena productiva del cuy en la provincia de Tacna*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Tacna
- Restrepo, María J., (2022). *Implicaciones de política pública para el desarrollo de agro-iniciativas sostenibles en Caquetá, Guaviare y Putumayo: factores de éxito y cuellos de botella desde la visión del empresario*. Fedesarrollo, 51 p. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4398>
- Romero Barrios, R, Cuadros Ardila, H y Almeida Gómez, D. (2019). *Planeación estratégica y prospectiva Municipio de San Gil sector Turismo*. Universidad Santo Tomás.
- Salazar Quintero, B. S. (2022). *Análisis del biocomercio en Colombia para pymes como oportunidad en mercados internacionales*. [http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/5910/1/2021\\_BrayanStivenSalazar.pdf](http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/5910/1/2021_BrayanStivenSalazar.pdf)
- Sanabria Neira, N. C., y Salgado Beltrán, L. (2023). Aproximación al Concepto de Asociatividad Agropecuaria Como Desarrollo Rural. *Vértice universitario*, 25(94).
- Serrano, A. M., Martínez, M. S., Tiuzo, S. C., y Pinedo, D. Y. (2020). Propuesta de asociatividad para productores hortícolas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(49). <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n49p27>
- Trujillo, M., Gómez, J., Purkey, D., Araújo, J. V., y Yepes, Y. (2023). Recomendaciones para la inclusión de la bioeconomía en los planes de desarrollo. En Rincón-Ruiz A. (Ed). *Bioeconomía: Miradas múltiples, reflexiones y retos para un país complejo*, 176. Universidad Nacional de Colombia. <https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Rincon>.
- UNCTAD (2017). *Biocomercio y acceso y participación en los beneficios del concepto a la práctica: Manual para responsables de políticas y reguladores*. [https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditcted2017d6\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditcted2017d6_es.pdf)
- Voros, J. (2006). Introducing a classification framework for prospective methods. *Foresight*, 8 (2), 43-56. <https://doi.org/10.1108/14636680610656174>



# Estrategias de intervención organizacional en equipos de trabajo: caso Cristafacil Villahermosa

Organizational intervention strategies in work teams: Cristafacil Villahermosa case

**Recibido:** agosto 2023

**Evaluado:** octubre 2023

**Aprobado:** diciembre 2023

**Raymundo Márquez-Amaro<sup>1</sup>**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8822-5973>

**Naiby Verónica Castro-Méndez<sup>2</sup>**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-6747-0256>

---

1 Doctor en estudios organizacionales, integrante del cuerpo académico de desarrollo humano e innovación productiva, miembro distinguido del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), profesor investigador en la Universidad Popular de la Chontalpa, Cárdenas, Tabasco, México, [raymundo.marquez@upch.mx](mailto:raymundo.marquez@upch.mx); así como en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México; [raymundo.marquez@ujat.mx](mailto:raymundo.marquez@ujat.mx)

2 Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.



## RESUMEN

*Introducción:* el desarrollo de nuevas habilidades en el entorno laboral tales como liderazgo, manejo de equipos de trabajo, colaboración equitativa, comunicación efectiva, compromisos sólidos o integración de nuevos valores humanos, adquiere un significado importante para la estabilidad del ambiente laboral en las organizaciones modernas. *Objetivo:* el objetivo de la investigación es dar cuenta del resultado de la implementación de una estrategia de intervención organizacional sobre el fortalecimiento de las habilidades de integración de equipos efectivos de trabajo en las prácticas cotidianas de la empresa Cristafácil y de la experiencia adquirida por los actores involucrados como una sociedad de aprendizaje (UNESCO, 2014). *Metodología:* El proceso de la estrategia de intervención está fundamentado en la metodología de investigación-acción de Kurt Lewin, la cual se utiliza para estudiar alguna problemática específica y/o necesidades de un determinado grupo de personas. *Resultados:* la comunicación fue uno de los principales factores que se benefició con la estrategia de intervención organizacional. La dimensión bienestar y trabajo fue la que resaltó con mayor diferencia favorable, lo cual son factores para entender cómo las organizaciones mejoran los procesos organizacionales y sus resultados.

**PALABRAS CLAVE:** intervención organizacional, equipos efectivos de trabajo, sociedad de aprendizaje, organización y comportamiento de la empresa.

## ABSTRACT

*Introduction:* the development of new skills in the work environment such as leadership, work team management, equitable collaboration, effective communication, solid commitments or integration of new human values, acquires an important meaning for the stability of the work environment in modern organizations. . *Objective:* the objective of the research is to report on the result of the implementation of an organizational intervention strategy on strengthening the integration skills of effective work teams in the daily practices of the Cristafácil company and the experience acquired by the actors involved as a learning society (UNESCO, 2014). *Methodology:* The intervention strategy process is based on Kurt Lewin's action research methodology, which is used to study a specific problem and/or needs of a certain group of people. *Results:* communication was one of the main factors that benefited from the organizational intervention strategy. The well-being

and work dimension was the one that stood out with the greatest favorable difference, which are factors to understand how organizations improve organizational processes and their results.

**KEY WORDS:** Organizational intervention, effective work teams, learning society, Organization and Behavior of the company.

---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el campo organizacional, las habilidades sociales para la integración son básicas en el equipo de trabajo. De acuerdo con Malpica et al. (2014), la formación de un equipo de trabajo conlleva a seguir una acción de identificación, mejora o eliminación de las debilidades. Por lo tanto, se busca la sustitución de las acciones inadecuadas por acciones adecuadas para lograr mejores resultados personales y organizacionales. Las habilidades son relevantes en la organización, puesto que maximizan la interacción entre las jerarquías, haciendo más eficiente y significativa la colaboración, (Ruíz, 2006 en Porras, 2013).

Los equipos de trabajo considerados "eficaces", muestran un claro propósito, producen resultados y se concentran en seguir cumpliendo con los objetivos, no solo buscan satisfacer sus necesidades como equipo, sino también a nivel organizacional y, principalmente, de sus clientes externos; cada integrante conoce su rol y sus funciones, lo cual evita incertidumbre y brinda seguridad. (Hartzler y Henry, 1999 en Rojas et al., 2017).

Recientemente, el bienestar de todos los colaboradores en una organización, depende de la innovación y actualización constante de las competencias socioemocionales que les permitan alcanzar los objetivos propuestos, tanto personales como organizacionales, y mejorar el desarrollo de la organización (Donoso y García, 2012; Sanchis y Campos, 2010; Zaccaro, Heinen y Shuffler, 2009 en Uribe et al., 2013). Los equipos de trabajo son personas organizadas para alcanzar metas en conjunto, sus avances y logros dependen de la motivación, participación, comunicación y el nivel de liderazgo que implementan para el logro sus objetivos, (Marchetti, Cohen y Forté, 2002 en Treviño y Abreu, 2017).

En ese sentido, el trabajo que se presenta es producto de la asignatura de "Práctica Supervisada de Psicología Organizacional II" de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, dirigida por el Dr. Raymundo Márquez Amaro, con el propósito de identificar las situaciones que influyen desfavorablemente en el funcionamiento de la organización CristaFácil, de manera concreta la influencia de las habilidades de colaboración en las prácticas organizativas cotidianas, y contribuir en la mejora del ambiente laboral a través de una estrategia de intervención organizacional, bajo la modalidad de taller vivencial que recupera las fortalezas y encauza el trabajo al desarrollo de las debilidades del equipo de trabajo de la organización en estudio.

## DESARROLLO

Es de gran importancia incorporar estrategias incentivadoras para el desarrollo del equipo de trabajo, ya que genera metas claras y accesibles para los miembros. (Claret, 2008 en Merlo et al., 2019). Según (Barroso, 2007 en Treviño y Abreu, 2017), el trabajo en conjunto refleja varios beneficios, tales como: calidad, aumento de productividad, mejor liderazgo, facilidad en el manejo de problemáticas, habilidades en la toma de decisiones, entre otras. Los equipos de trabajo llevan a una mayor eficacia, establecimiento de la cultura/autoconcepto grupal alto, ya que, incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos por la optimización de los recursos y mejoramiento del clima organizacional, esto como el resultado de la comunicación y compromiso, (Torrez, 2011 en Triana y Parra, 2020).

En ese sentido, la efectividad de los equipos de trabajo es influenciada por el intercambio de conocimientos y comportamientos entre los miembros (Chieh-Peng, 2011 en Rojas et al., 2017). Por lo tanto, es importante tener en cuenta el impacto emocional que generan las diferentes actividades y situaciones que se presentan cotidianamente dentro de una organización, las cuales son denominadas como factores psicosociales<sup>3</sup> en el trabajo que están sujetos a una serie de condiciones tanto intrínsecas como extrínsecas y pueden desencadenar diversas respuestas a nivel emocional, individual o colectivo, tales como la resistencia al cambio que influye en la adaptación de los nuevos integrantes o en la actitud antagónica de los colaboradores con mayor

---

3 Para la OIT (1984) los factores psicosociales en el trabajo son: "...Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.." (p. 12).

antigüedad; el desinterés por la falta de reconocimiento o sentido de pertenencia; o también la incertidumbre por la falta de conocimiento, seguridad o confianza al interior del equipo de trabajo.

Los factores intrínsecos como la motivación laboral, la percepción de las condiciones de trabajo (derechos y obligaciones), las emociones, la comunicación y colaboración o las formas de interactuar; reflejan la satisfacción y el bienestar sociolaboral mediante las conductas o actitudes de los colaboradores (Aguilar, 2016 en Cervantes, 2020).

Esta relación, entre los factores intrínsecos y extrínsecos en la cotidianidad laboral, sumada a las diferentes demandas que exige el entorno organizacional, según (Robbins, 2009 en Ramírez y Morales, 2019), requiere la capacidad mediática para lograr un equilibrio entre la organización y los colaboradores, donde los integrantes puedan contar con herramientas y habilidades que les permitan desempeñarse de manera efectiva en cualquier contexto social, mejorar su calidad de vida y lograr un bienestar sociolaboral.

Regularmente las organizaciones cuentan con información y conocimiento para manejar ciertas situaciones referentes a la comunicación, la colaboración, resolución de conflictos, entre otras; sin embargo, al implementar alguna estrategia puede resultar ineficaz, ya que se necesitan personas capaces, que tengan la habilidad para que se pueda trascender mediante un modelo o una estrategia (Sadq et al, 2020 en Baracaldo et al., 2022)

La implementación efectiva de alguna estrategia de intervención o de mejora en una organización impactan en el desempeño laboral, es decir, en el posicionamiento, la mejora de la calidad e incluso en la ventaja competitiva; por lo tanto, los estudios organizacionales adquieren importancia para el desarrollo de las estrategias de mejora continua e intervenir para la comprensión y desarrollo de las debilidades que influyen de manera interna o externa en el funcionamiento de la organización (Anjaria, 2020 en Baracaldo et al., 2022).

En este sentido, la organización en estudio, Cristafacil Villahermosa, pertenece al campo de las pequeñas empresas, está conformada por dos sucursales, con un total de 16 colaboradores, dos áreas organizativas (administrativa y operativa); anteriormente, siguió un proceso de formación del personal enfocado a las habilidades socioemocionales y el presente trabajo se alinea a los logros anteriores y a las expectativas actuales de la organización.

La estrategia de intervención se conformó partir del rediagnóstico<sup>4</sup> de los resultados anteriores y la situación actual de la organización, que permitió integrar el programa del taller para desarrollar las habilidades de integración de equipos efectivos mediante ejercicios vivenciales y su aplicación inmediata en las prácticas cotidianas de la organización. El resultado del rediagnóstico mostró un compromiso organizacional débil, insatisfacción con el trabajo por multiplicidad de funciones, falta de metas claras o responsabilidades específicas para lograrlas y material actualizado; así como, relaciones interpersonales ásperas y comunicación distorsionada en la cotidianidad laboral.

## PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de la estrategia de intervención está fundamentado en la metodología de investigación-acción de Kurt Lewin, la cual se utiliza para estudiar alguna problemática específica y/o necesidades de un determinado grupo de personas, usualmente es apropiada para investigaciones a pequeña escala y para estudiar posibles cambios en las organizaciones. Atender las necesidades del trabajador es una inversión rentable para cualquier organización, ya que generará equipos de trabajo activos y motivados, con altos niveles de satisfacción y comodidad laboral, la cual conllevará a un incremento de productividad y eficiencia (Manosalvas et al., 2015)

De acuerdo a lo anterior, el enfoque investigativo se dirige hacia la detección y atención de las necesidades de la organización en estudio y se basa en un proceso metodológico de cuatro fases:

- a. Rediagnóstico, las técnicas e instrumentos para la recolección de información fueron la observación de las prácticas cotidianas, entrevistas selectivas (incluyendo al personal con mayor y menor antigüedad, así como de cada área organizativa) y tres escalas sobre los factores de interés a partir del diagnóstico anterior, las dimensiones de análisis fueron el Compromiso laboral, Bienestar y trabajo mediante la Escala UWES-Utrecht Work Engagement Scale de Schaufeli y Bakker (2003); y el Clima laboral mediante la Escala CL-SPC (Palma, 2004 en Ortega, 2018) con cinco factores, las cuales fueron aplicadas a todos los colaboradores de la organización.

---

4 Término utilizado para hacer referencia a un diagnóstico complementario de la situación actual de la organización a partir de los resultados de un diagnóstico reciente mediante un ejercicio de correlación y confirmación de datos, tomado de Ruíz y Hernández (2020:42).

- b. Resultados, mediante tablas y gráficas se muestran los datos obtenidos que son considerados como los insumos para el diseño de la estrategia de intervención organizacional.
- c. Intervención, taller vivencial estructurado en seis sesiones de acuerdo a las necesidades detectadas para la integración de equipos efectivos de trabajo, conforme a la metodología de "aprender haciendo"<sup>5</sup>, con apoyo de técnicas lúdicas de "aprendizaje significativo"<sup>6</sup>, un orden secuencial integrado en cartas descriptivas del taller y una evaluación del impacto de la estrategia de formación del personal basada en las categorías de análisis y de acuerdo al modelo propuesto por Kirkpatrick<sup>7</sup>.
- d. Retroalimentación, mediante sesiones grupales se presentan los resultados comparativos entre el rediagnóstico y la intervención con el propósito de elaborar un plan de seguimiento de los logros alcanzados.

## RESULTADOS

Mediante un análisis comparativo de los datos del rediagnóstico y de la intervención organizacional, en las siguientes tablas y gráficas, se muestran los resultados significativos del proceso metodológico agrupadas por dimensión y por factores de interés para la organización en estudio.

**Tabla 1.** Análisis comparativo de los resultados por dimensión.

- 5 Es un método que consiste en utilizar las experiencias y las acciones para aprender, en lugar de basarse en la teoría pura; nace a partir de las teorías de John Dewey, pero en los años ochenta se introduce en las estrategias de formación de personal y desarrollo empresarial para fomentar el espíritu de productividad y la innovación (Rodríguez y Ramírez, 2014).
- 6 Proceso en el que la persona construye el conocimiento al obtener información, seleccionarla, organizarla y establecer relaciones con su conocimiento previo; es decir, el nuevo contenido lo relaciona con sus experiencias vividas y con otros conocimientos adquiridos, lo cual incluye la dimensión emocional, motivacional y cognitiva de la persona que aprende (Orozco, 2017).
- 7 El Modelo de evaluación de la capacitación fue presentado por primera vez en 1959 por Donald Kirkpatrick, desde entonces su familia han actualizado las versiones editadas, la más reciente se tomó como base para este trabajo (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2016).

Dimensiones de análisis	Rediagnóstico	Intervención
Compromiso laboral	6.6%	36%
Bienestar y trabajo	6%	33%
Clima laboral	6%	31%

**Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

En la tabla 1, se muestran una diferencia significativa en los resultados de las dimensiones en estudio entre el diagnóstico y la intervención, el Compromiso laboral aumentó 29.4%; el Bienestar y trabajo incremento 27% y el Clima laboral aumentó un 25%. Lo anterior, indica un cambio relevante generado mediante la estrategia de intervención, tanto en la percepción del trabajo y su ambiente, como en el sentirse reconocido; así como, de la actitud o del ser parte del equipo de trabajo en los colaboradores de la organización.

Por otra parte, mediante las entrevistas, a seis colaboradores seleccionados de ambas sucursales, se identificaron las fortalezas y debilidades del personal para el trabajo en conjunto.

**Tabla 2.** Análisis comparativo de las fortalezas y debilidades.

	Rediagnóstico	Intervención
<b>Fortalezas</b>	Trabajan en equipo	Existe apoyo
	Ambiente laboral favorable	Sentido de responsabilidad
	Desempeño laboral eficiente	Mejor comunicación
	Compromiso firme con su trabajo	Respeto y confianza
	Responsabilidad en el trabajo	Unión
	Colaboración	Características comunes
	Equipo de seguridad básico	
<b>Debilidades</b>	Alejamiento/individualismo entre sucursales	Comunicación Inconstante
	Comunicación insuficiente entre sucursales	Compromiso Inestable
	Espacio laboral insuficiente	Sinergia débil
	Compromiso inestable con la organización	Incertidumbre
	Desconocimiento de la filosofía organizacional	
	Capacitación actualizada y formal.	
	Ambigüedad de liderazgo	

**Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.



Los datos cualitativos que muestra la tabla 2, son resultado de las entrevistas realizadas en ambas sucursales y compara el antes (rediagnóstico) y el después de la intervención, los colaboradores coinciden al identificar un distanciamiento entre las sucursales, una comunicación insuficiente, lo cual generaba conflictos al momento de trabajar en conjunto. También refieren desconocimiento de la filosofía organizacional y, por lo tanto, lograr un compromiso firme con la organización se complica; así mismo, desconocen la especificación o delimitación de las funciones de su puesto lo cual impacta directamente en su rendimiento laboral.

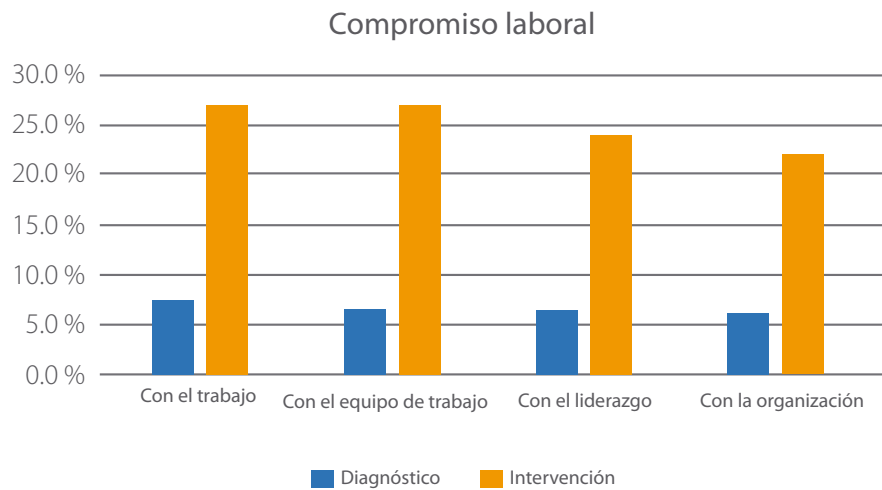
En este sentido, de acuerdo con (Carnegie, 2001 en Dubrin 2008), establecer una filosofía clara es importante, ya que menciona:

“Para alcanzar el éxito en el mundo laboral actual, con la importancia que se le da a la colaboración, el trabajo en equipo, la motivación y el liderazgo, es indispensable perfeccionar las habilidades interpersonales.” (2001:2).

Para (Matos, Pasek y Rojas, 2008 en Matos et al., 2018), la integración amerita que se abra un dialogo, ya que la comulación es un factor esencial que facilita el compartir e interactuar con los integrantes de un equipo, da paso a nuevas responsabilidades, acuerdos, objetivos y metas; por lo tanto, es importante tomar en cuenta elementos que impulsen la colaboración y generen un verdadero equipo de trabajo. Cabe señalar que los equipos de trabajo no solo son creados como un intento de reducir el trabajo individual de cada integrante, sino también es la oportunidad para compartir ideas y/o debatir en busca de soluciones rápidas para cumplir con los objetivos en común de forma eficiente (Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007 en Giraldo et al., 2019).

Finalmente, tener responsabilidad con la organización es un firme convencimiento del trabajador por lograr llegar a las metas de la organización y el querer continuar siendo parte de ella (Warren, 2012 en Alatrística, 2020).

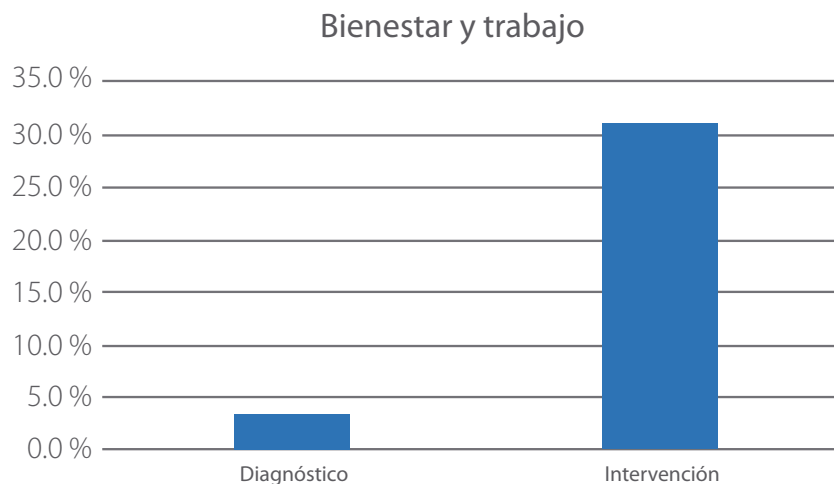
Para concluir con el análisis comparativo de los resultados, en las escalas se logra evidenciar un incremento importante en las tres dimensiones en estudio donde el bienestar y trabajo se percibe como el mayor fortalecimiento obtenido con la intervención.



**Figura 1.** Resultados del Compromiso laboral

**Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

La figura 1, muestra los cuatro factores evaluados del Compromiso laboral, donde hay un incremento favorable; el factor de compromiso "Con el trabajo" muestra un incremento de 19.5% entre el diagnóstico y la intervención, es decir, se obtuvo un nivel mayor de compromiso con el trabajo que, de igual manera, el factor de compromiso abarca tanto, el equipo de trabajo, liderazgo y la organización.

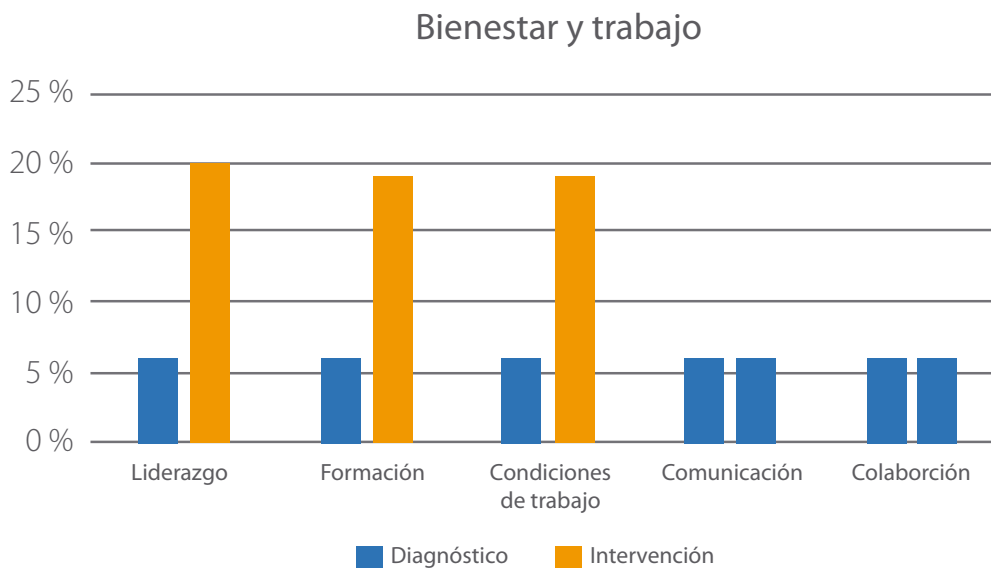


**Figura 2.** Resultados del Bienestar y trabajo

**Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

En la figura 2, encontramos un comparativo entre los resultados obtenidos en el diagnóstico de 3.1% y los resultados al finalizar la intervención de 30%, teniendo un aumento de 26.9% en esta dimensión, lo cual indica una mejora en la percepción del bienestar laboral por parte de los colaboradores de la empresa.

Finalmente, la dimensión de Clima laboral muestra un nivel de colaboración sobresaliente entre los cinco factores evaluados, lo que indica de manera puntual una mejora en el sentido de involucramiento, participación y consecución de resultados en conjunto.



**Figura 3.** Resultados del Clima laboral

**Fuente:** Elaboración propia a partir del trabajo de campo en la práctica profesional supervisada, 2021.

La figura 3, muestra un incremento en los cinco factores del clima laboral evaluados: "Liderazgo" 14%, "Formación" 13.2%, "Condiciones de trabajo" 13%, "Comunicación" 13.1% y "Colaboración" 16.3%; lo cual hace evidente el cambio significativo que se obtuvo mediante la estrategia de intervención organizacional.

## CONCLUSIÓN

La comunicación fue uno de los principales factores que se benefició con la estrategia de intervención organizacional. La dimensión Bienestar y trabajo fue la que resaltó con mayor diferencia favorable, lo cual de acuerdo con Salanova, (2009 en Acosta, 2019), son factores para entender como organizaciones efectivas y/o saludables; es decir una organización que hacen lo posible para apoyar a los trabajadores, mejorar los procesos organizacionales y sus resultados, de forma planeada y proactiva.

La organización en estudio se encamina hacia esta meta con los resultados obtenidos mediante la estrategia de intervención organizacional. Por ende, los equipos de trabajo se caracterizan principalmente por la comunicación y colaboración abierta que debe haber entre los integrantes, se espera que haya apoyo mutuo y confianza recíproca, para que se logre la unión, con esfuerzo sus competencias y se pueda avanzar más eficientemente en torno al objetivo en común (Matos, Pasek y Rojas, 2008 en Matos et al., 2018).

Se generaron propuestas y/o estrategias compartidas por los trabajadores de la organización, una de las estrategias de continuidad acordadas al finalizar el taller fue, reuniones semanales por sucursal y una reunión general al menos una al mes. Es importante hacer hincapié en que el uso de las reuniones pueden ser una posibilidad de mejora exitosa para la resolución de problemas e incluso para facilitar la toma de decisiones (Dubrin, 2008). Sin duda uno de los objetivos primordiales de la comunicación en las organizaciones es el que pueda influir en el comportamiento de los miembros para así alcanzar las metas u objetivos establecidos por la organización (Segredo, et al., 2017 en Quezada et al., 2020).

El trabajo realizado en la organización concluyó de satisfactoria para los fines de la organización, así como el objetivo planteado, lo cual se observa en los resultados donde se hace evidente la mejora en las dimensiones de comunicación, satisfacción con el trabajo y satisfacción con el equipo de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J.P., Troncoso, S., Salanova, M., y Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 87. <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/232>
- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 90. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Baracaldo, D.; Gómez, K. y Jara, O. (2022). *Gestión del conocimiento para el fortalecimiento de habilidades gerenciales*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4547>
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo*. 9na Edición. Pearson educación.
- Giraldo, P., Monroy, F. y Santamaría, L. (2019). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Universidad católica de Colombia, p.16.
- Herrera, P. (2018). *Propuesta de intervención para el fortalecimiento de habilidades sociales dentro del ámbito laboral*. Universidad de la Costa CUC. <http://hdl.handle.net/11323/2314>
- Kirkpatrick, J. y Kirkpatrick, W. (2016). *Four Levels of Training Evaluation, Association for Talent Development*. EUA
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>
- Merlo, D., Pastrán, F. y Cevallos, L. (2019). Gestión del personal directivo en la aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del trabajo en equipo. *Revista electrónica formación y calidad educativa*, 7(1), 238. <https://observatorioturisticobahia.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2980/1796>

- Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. (26), 5-15. doi: 10.17230/ad-minister.26.1 [www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)
- Matos, Y., Martina, M., Antonio, Y y Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, 20(2), 229. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889002>
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. Universidad del Tercer Milenio, México
- Ortega, M. (2018). *Evidencias de validez de la escala de clima laboral en colaboradores con perfil operario de la ciudad de Trujillo*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11317>
- Porras, D. (2013). *Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445794.pdf>
- Quezada, M., Quevedo, M. y Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 757. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Ramírez, L. y Morales, M. (2019). *Gestión de equipo de trabajo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal del Liceo de Moravia circuito 05 de la provincia de San José*. Campus Omar Dengo, Heredia.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 5. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rodríguez, A. y Ramírez, J. (2014). Aprender haciendo-Investigar reflexionando: Caso de estudio paralelo en Colombia y Chile. *Revista Academia y Virtualidad*, 7(2), 53-63
- Ruiz, R. y Hernández, H. (2020). Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 27-45. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). UWES – Utrecht. *Work Engagement Scale*. (1), 3-60.

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)

Treviño, I. y Abreu, L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 407 - 208. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)

Triana, C. y Parra, T. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 73. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>

UNESCO (2014). *Terminology of European education and training policy*. Second edition, european centre for the development of Vocational Training. Luxemburgo.

Uribe, A., Molina, J., Barbosa, D. y Espinosa, J., (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. (25), 53-71.





# Inteligencia artificial como estrategia para gestionar los procesos de auditoría financiera

Artificial intelligence as a strategy to manage financial audit processes

**Recibido:** octubre 2023

**Evaluado:** noviembre 2023

**Aprobado:** diciembre 2023

**Betty Auxiliadora De La Hoz Suárez<sup>1</sup>**

Universidad ECOTEC, Ecuador  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5800-9775>

**Arleth Esther Manjarres Tete<sup>2</sup>**

Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7758-1646>

**Aminta Isabel De La Hoz Suárez<sup>3</sup>**

Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6230-8869>

**Ismael Felipe Luna Morán**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1164-2207>  
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia

- 
- 1 Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia Financiera. Licenciada en Contaduría Pública. Diplomada en Docencia para la Educación Superior. Docente Universitaria, Investigadora y Articulista Científica. Revisora Externa de Artículos postulados en Revistas Indexadas y de libros. Miembro del Comité Científico de Revistas Indexadas. Directora General de INDECSAR, Ecuador.  
Correo electrónico: [bdelahozs@ecotec.edu.ec](mailto:bdelahozs@ecotec.edu.ec)
  - 2 Doctoranda en Ciencias Económicas. Magister en Planeación para el Desarrollo. Contador Público. Profesor investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia, campus Santa Marta Miembro del Grupo de Investigación UMBRALES.  
Correo electrónico: [arlet.manjarrest@campusucc.edu.co](mailto:arlet.manjarrest@campusucc.edu.co)
  - 3 Doctora en Ciencias Gerenciales con Postdoctorado en Gerencia de las Organizaciones. Magister en Gerencia de Empresas, Mención Gerencia de Operaciones, Contador Público. Miembro del Grupo de Investigación GIAEC de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (UAJS)  
Correo electrónico: [docente\\_investigador2@uajs.edu.co](mailto:docente_investigador2@uajs.edu.co)



## RESUMEN

*Introducción:* la auditoría financiera ha experimentado transformaciones importantes gracias a la adopción de nuevas tecnologías, entre las que se destaca la inteligencia artificial. *Objetivo:* Este artículo investiga cómo la inteligencia artificial ayuda a la gestión de los procesos que se llevan a cabo durante la elaboración de una auditoría financiera. *Metodología:* Se realiza un estudio descriptivo de la información encontrada en libros y artículos científicos sobre auditoría financiera y nuevas tecnologías. *Resultados:* Los resultados muestran que la inteligencia artificial ha tenido especial impacto en el análisis de grandes volúmenes de datos, pudiendo ser procesados y analizados en un período de tiempo corto. También se está utilizando la inteligencia artificial en la auditoría para evaluar riesgos, para automatizar tareas de revisión manuales, tediosas y repetitivas; y para detectar fraudes. *Conclusiones:* Se concluye que, la inteligencia artificial está realizando tareas de auditoría que requerían anteriormente la intervención del humano, y que hoy hace que el proceso sea menos complejo, más eficiente y preciso; con ahorro de dinero, esfuerzo y tiempo. Aún así, la inteligencia artificial no puede sustituir por completo al ser humano ni su escepticismo profesional.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial, estrategias de gestión, evaluación de riesgos, detección de fraudes, auditoría financiera.

## ABSTRACT

*Introduction:* financial auditing has undergone significant transformations thanks to the adoption of new technologies, among which artificial intelligence stands out. *Objective:* This article investigates how artificial intelligence helps the management of the processes carried out during the preparation of a financial audit. *Methodology:* This is a descriptive study supported by information found in books and scientific articles on financial auditing and new technologies. *Results:* The results show that artificial intelligence has had a special impact on the analysis of large volumes of data, being able to be processed and analyzed in a short period of time. Artificial intelligence is also being used in auditing to assess risks, to automate manual, tedious and repetitive review tasks; and to detect fraud. *Conclusions:* It is concluded that artificial intelligence is performing audit tasks that previously required human intervention, and that today it makes the process less complex, more efficient and precise; with saving of money,

effort and time. Even so, artificial intelligence cannot completely replace the human being or his professional skepticism.

**Key words:** Artificial intelligence, management strategies, risk assessment, fraud detection, financial Audit.

---

## INTRODUCCIÓN

El trabajo del auditor financiero cada vez se hace más necesario y complejo a medida que las empresas crecen y el mercado presenta nuevos retos y necesidades. En este particular, Llumiguano et al (2021) referencian que, durante la revolución industrial, a medida que las empresas crecían en tamaño, sus propietarios comenzaron a emplear a gerentes contratados para administrarlas. De esta manera, se establecieron departamentos y sistemas de gestión y aquellos propietarios que no estaban presentes en la empresa de manera constante, buscaron la ayuda de expertos externos clave para la elaboración de informes financieros.

Es así como, antes del año 1900, el principal propósito de la auditoría era identificar errores y fraudes, lo cual a menudo involucraba el análisis de todas las transacciones registradas. Sin embargo, hacia mediados del siglo XX, el enfoque de la labor de auditoría empezó a distanciarse de la detección de fraudes y se orientó hacia la evaluación de si los Estados Financieros reflejaban de manera razonable la posición financiera y los resultados de las operaciones.

Conforme las empresas corporativas crecieron en tamaño, los auditores comenzaron a trabajar con muestras seleccionadas de transacciones y también tomaron conciencia de la importancia del control interno en este proceso. En la actualidad, en un mundo globalizado, las empresas utilizan auditorías de manera significativa; esto desempeña un papel crucial al permitir que los líderes organizacionales evalúen y supervisen los posibles desafíos que surgen en su entorno.

De este modo, la auditoria permite determinar y valorar la aplicación tanto de las políticas como los programas de las organizaciones empresariales, advirtiendo si existen controles seguros, ajustados a las necesidades de las mismas. Además, le corresponde corroborar la exactitud, autenticidad e integridad de los procesos y expedientes, así como los demás documentos administrativos,

contables, financieros, presentados por la entidad. De igual forma, sugerir las mejoras que procedan de acuerdo a los criterios establecidos (Marín, 2018).

De igual manera, según lo expresado por Perilla (2015) la auditoría financiera implica un proceso de supervisión económica – financiera que brinda información sobre la salud de una empresa. Además, engloba todo un proceso de revisión que permite identificar incorrecciones en forma de errores o fraudes; a fin de informar sobre ellos y proporcionar recomendaciones para la mejora de los procesos financieros.

Teniendo esto en cuenta, se evidencia la importancia y complejidad de este proceso. En este sentido, Delgado (2017) expresa que, la auditoría financiera es un procedimiento complejo que culmina en la presentación de un informe. Es así como, en este informe, un profesional llamado auditor expresa su perspectiva acerca de la adecuación con la cual los estados financieros de una empresa reflejan de manera precisa la realidad de su patrimonio, posición financiera, resultados de operaciones y el flujo de recursos durante el período bajo revisión.

Aunado a lo anterior, el proceso de llevar a cabo una auditoría financiera es innegablemente laborioso y extenso en términos de tiempo y dedicación laboral. Tras una intensa supervisión de dicho proceso, el único fruto obtenido es un informe que permitirá al auditor expresar su opinión pertinente en relación con la viabilidad de la condición financiera de la empresa.

Es por ello que, el uso de las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, podría agilizar y/o sistematizar el proceso de auditoría y a las empresas en la toma de decisiones. En tal sentido, se considera que los directivos o ejecutivos de las compañías al efectuar la planificación, ejecución y control en la gestión financiera empresarial podrían apoyarse en las nuevas tecnologías o técnicas que ofrece la Inteligencia Artificial para la toma de decisiones adecuadas y eficientes. Lo anterior con el fin de poder enfrentar los desafíos que impone el nuevo entorno económico global y la creciente innovación tecnológica que afrontan las empresas en el siglo XXI (Sosa, 2007).

Asimismo, según lo referenciado por Sosa (2007), es posible apreciar cambios profundos que abarcan desde las llamadas finanzas tradicionales, en las que los estudios se han centrado principalmente en descripciones, aspectos contables e institucionales, hasta las “finanzas modernas”, las cuales se

esfuerzan por analizar los fenómenos financieros y señalar la dirección para la toma de decisiones en este ámbito. Estas explicaciones se sustentan en la construcción de modelos cuantitativos que hacen uso del lenguaje científico, un razonamiento apropiado y pruebas empíricas.

Por su parte, Montoya y Valencia (2019) expresan que, la aplicación de técnicas de inteligencia artificial en el ámbito de la auditoría muestra un potencial considerable para constituir una estrategia altamente eficaz con el propósito de elevar la eficiencia y productividad en dichos procedimientos, y, en consecuencia, en toda la organización. Es así como, con el acelerado avance de la tecnología, el uso de la inteligencia artificial, a diferencia de la concepción pasada, ya no se ve como un hecho lejano sino como una herramienta intrínseca en todos los procesos llevados a cabo por la industria y el sector económico.

Por otro lado, según lo referenciado por López et al (2014) la inteligencia artificial puede jugar otro papel importante dentro de la auditoría financiera y es el hecho de poder hacer predicciones mucho más exactas del fracaso financiero, teniendo en cuenta que el fracaso financiero es de suma importancia, ya que conlleva la desaparición de una empresa lo que afecta en gran medida a todos los implicados como propietarios, accionistas, acreedores, empleados, instituciones públicas y demás miembros del sistema de valor y de la sociedad. Por ende, resulta significativamente complejo anticipar esta situación de fallo de manera eficiente y efectiva. Es allí donde la inteligencia artificial puede facilitar el proceso mediante el uso de modelos predictivos; lo cual implica una cuestión relevante desde el punto de vista académico y profesional.

## **METODOLOGÍA**

En este sentido, el presente artículo busca explorar el transformador vínculo entre la inteligencia artificial y los procesos de auditoría financiera. Ya que, la creciente evolución de la tecnología y la constante búsqueda de eficiencia han propiciado una convergencia innovadora entre el mundo financiero y la capacidad analítica de las máquinas. Es así como, en un entorno empresarial cada vez más dinámico y digital, el papel de la inteligencia artificial trasciende las fronteras de la mera automatización, al ofrecer nuevas perspectivas y herramientas que prometen revolucionar la manera en que se llevan a cabo las auditorías.

Por ello, a lo largo de este artículo, se explorarán las diversas formas en que la inteligencia artificial puede optimizar y potenciar los procedimientos de auditoría, abriendo puertas a niveles sin precedentes de precisión, eficacia y profundidad en la evaluación financiera, que van desde la reducción de errores hasta la identificación de patrones complejos. Asimismo, este estudio pretende arrojar luz sobre el vasto potencial de la inteligencia artificial para redefinir el panorama de las auditorías financieras en el siglo XXI.

### LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA AUDITORÍA FINANCIERA: ASPECTOS TEÓRICOS

En lo referente a la inteligencia artificial y sus implicaciones, Rouhianen (2018) expresa que, a pesar de que es un tema que puede tornarse complejo y presentar distintas definiciones, de forma general se puede definir como la capacidad de una máquina para emplear algoritmos, aprender de datos y aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones de manera similar a los seres humanos. No obstante, a diferencia de las personas, los dispositivos impulsados por inteligencia artificial no requieren descanso y pueden analizar grandes cantidades de información simultáneamente. Además, las máquinas que realizan las mismas tareas que los seres humanos tienden a cometer significativamente menos errores.

Por su parte, Sosa (2007) explica que la inteligencia artificial se puede entender como la capacidad de los programas de computadora para funcionar de manera similar a cómo el pensamiento humano lleva a cabo sus procesos de aprendizaje y reconocimiento. De modo que, esta interpretación se basa en la comparación entre la inteligencia de las máquinas de computadora y la inteligencia humana. Por otro lado, existe otra definición de inteligencia artificial que se enfoca en emular la inteligencia humana en una máquina, lo que permitiría a la máquina reconocer y utilizar el conocimiento necesario para resolver un problema.

De esta manera, la noción de que las computadoras o los programas informáticos puedan aprender y tomar decisiones es de suma relevancia, y es algo que se debe tener en mente, especialmente porque sus capacidades están creciendo de manera exponencial con el tiempo. Gracias a estas dos habilidades, los sistemas de inteligencia artificial están ahora capacitados para llevar a cabo una amplia gama de tareas que anteriormente eran exclusivas de los seres humanos.

Por su parte, Boden (2017) indica que la inteligencia artificial tiene como objetivo dotar a las maquinas de capacidades y procesos que la mente humana realiza. Dichos procesos inteligentes se asocian, por lo general, con el razonamiento y competencias psicológicas como la percepción, la asociación, la predicción, la planificación y el control motor, que son capacidades que les facilita a los seres humanos alcanzar sus objetivos.

De esta manera, la inteligencia es un conjunto de procesos bien estructurados de capacidades que posibilitan el procesamiento de la información. De la misma manera, la inteligencia artificial utiliza técnicas para resolver problemas complejos. En este sentido, Fernández (2019) cataloga a la inteligencia artificial como un conjunto de teorías y algoritmos que permiten que las computadoras realicen tareas que generalmente requieren habilidades asociadas a la inteligencia humana, como la percepción visual, el reconocimiento de voz o la interpretación de texto en su contexto, y en ocasiones, incluso mejoran estas capacidades.

En otro orden de ideas, Perilla (2015) explica que la auditoría es la evaluación imparcial de un proceso específico. Con respecto a esto, en el contexto de la auditoría financiera, se lleva a cabo un examen sistemático y continuo para verificar la coherencia entre los principios contables y las políticas adoptadas por las empresas sujetas a la auditoría. Lo anterior se hace teniendo en cuenta las regulaciones vigentes y los acuerdos voluntarios que puedan estar en vigor. Cabe destacar que, el propósito de la auditoría financiera es asegurar que los documentos administrativos sean verídicos, precisos y completos, de manera que puedan presentarse ante entidades reguladoras.

Por su parte, Marín (2018) expresa que la auditoría financiera, también conocida como auditoría contable, es un proceso fundamental que implica la revisión justa y sistemática de la información contenida en los estados financieros de una entidad; la cual puede ser llevada a cabo por un auditor interno o externo, generalmente del sector privado, y su importancia radica en proporcionar una evaluación precisa de la situación financiera de la organización, así como en garantizar el cumplimiento de normativas financieras y la efectividad del control interno. Asimismo, la auditoría busca emitir una opinión independiente sobre la veracidad y precisión de los estados financieros y determinar si cumplen con los criterios establecidos.

De esta manera, la auditoría financiera persigue dos objetivos principales. En primer lugar, busca asegurar que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación patrimonial y financiera de la entidad auditada, así como su desempeño operativo, cumpliendo con las normas contables y regulaciones vigentes. En segundo lugar, evalúa la efectividad del control interno relacionado con la presentación de informes financieros.

En el mismo orden de ideas, Delgado (2017) indica que, la auditoría financiera es una actividad profesional especializada que implica la revisión y evaluación independiente de los estados financieros de una entidad para determinar si están preparados de manera precisa y fiable de acuerdo con un marco de referencia establecido. Dicha actividad, requiere una alta calidad en la ejecución, respaldada por un juicio profesional sólido, y conlleva una aceptación de la responsabilidad pública por parte del auditor. De igual forma, la auditoría financiera busca garantizar la integridad y la confiabilidad de la información financiera presentada por una organización, permitiendo que el auditor emita una opinión sobre la adecuación de los estados financieros para su uso por parte de los usuarios interesados.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se puede evidenciar la complejidad que representan los procesos de auditoría financiera; por lo que, la inteligencia artificial se puede convertir en una herramienta que facilite el proceso. Por tal razón, es de vital importancia entender de qué manera se pueden utilizar estas herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de auditoría financiera.

## ANÁLISIS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE AUDITORÍA CON APOYO EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL

De acuerdo con Morán (2020) el proceso de auditoría es complejo puesto que, la detección de anomalías es una práctica esencial en la auditoría, donde los auditores buscan identificar posibles fraudes contables seleccionando muestras de las transacciones registradas en los libros contables y sometiéndolas a pruebas rigurosas para verificar su precisión y conformidad.

Morán (2020) ilustra la magnitud de esta tarea, considerando un escenario hipotético en el que se tiene una base de datos con 100 millones de registros, de los cuales solo alrededor de 10 podrían ser motivo de preocupación en términos de posibles irregularidades contables. Esto



implica que los auditores altamente experimentados se dedican a buscar “las agujas en el pajar”, es decir, a identificar con precisión de dónde podría surgir el riesgo en el proceso de auditoría. Lo hacen aprovechando su conocimiento profundo de los clientes, que incluye comprender sus operaciones comerciales, políticas contables y estructura de gobierno corporativo.

Por lo ya mencionado, según este mismo autor hoy en día, una de las herramientas clave que está a disposición es la inteligencia artificial, que se busca utilizar en la detección temprana de transacciones fraudulentas antes de que ingresen a los sistemas de información de las empresas. Para ello, los algoritmos de aprendizaje automático desempeñan un papel fundamental en este proceso al mejorar la eficiencia en la identificación de transacciones que puedan tener características potencialmente fraudulentas.

En este contexto, la integración de la inteligencia artificial en el ámbito de la auditoría conlleva numerosas ventajas, incluyendo mejoras en la eficiencia de los procesos, reducción de costos a largo plazo y minimización de la probabilidad de errores a través de la automatización. No obstante, la ventaja principal de la inteligencia artificial radica en su capacidad para detectar patrones que a menudo no son fácilmente reconocibles por los seres humanos, lo cual resulta enormemente beneficioso en la lucha contra el fraude.

Además, esta incorporación de la inteligencia artificial en los procesos de auditoría, permite contar con sistemas capaces de llevar a cabo inferencias, retroalimentación y construcción de conocimientos a partir de actividades previas; y son precisamente estas cualidades las que normalmente generan un considerable interés por parte de los auditores en este campo.

En consecuencia, según lo mencionado por Montoya y Valencia (2019) las ventajas del uso de inteligencia artificial en la auditoría, incluyen mejoras en la eficiencia de los procesos, reducción de costos a largo plazo y disminución de la probabilidad de errores a través de la automatización. Además, esta tecnología permite la creación de sistemas que pueden realizar inferencias, aprender de experiencias pasadas y acumular conocimiento a partir de las actividades previas. Estas capacidades hacen que la inteligencia artificial sea particularmente interesante y relevante en el campo de la auditoría, ya que puede significativamente potenciar la calidad y precisión en la revisión de registros financieros y la detección de posibles irregularidades.

En vista de que el ámbito de la auditoría no permanece ajeno a los cambios tecnológicos en constante evolución y las nuevas demandas del mercado; desde hace algún tiempo se ha reconocido la importancia de la tecnología de la información en la auditoría por parte de los organismos y entidades reguladoras de esta profesión. La incorporación de estas herramientas se ha considerado crucial, ya que aporta eficacia y eficiencia a los procesos de auditoría; además de que, este segmento tecnológico abarca una variedad de elementos, como aplicaciones, herramientas de auditoría automatizada, software de soporte, entre otros, que contribuyen significativamente a mejorar la calidad y la efectividad de la auditoría.

Por lo tanto, la auditoría actual incluye la clasificación, el análisis y el consumo de una gran cantidad de datos en diferentes formatos; por lo cual, se vuelve cada vez más difícil, sino imposible que el ser humano procese esa cantidad industrial de datos, forme una opinión basada en hechos, o encuentre un patrón en los datos aparentemente no relacionados; aquí es donde la inteligencia artificial viene a ayudar (Khodakivska, 2018).

Asimismo, la inteligencia artificial puede señalar a los auditores posibles riesgos financieros o incluso rastrear un fraude. En otras palabras, la inteligencia artificial en el nuevo mundo de auditoría puede automatizar procesos tan cruciales como el cierre de la cartera de clientes, la comunicación con los clientes en los procesos repetidos, la recopilación y el análisis de la información de auditoría, la prevención de fraudes y muchas otras cosas, con una velocidad que no se puede alcanzar (Khodakivska, 2018).

Por tal razón, Montoya y Valencia (2019) expresan que, a pesar de que la inteligencia artificial se encuentra en una fase temprana de desarrollo, ya está siendo utilizada para transformar y optimizar los procesos de auditoría. Esto se debe a que, su aplicación se centra en la detección de patrones y anomalías en grandes conjuntos de datos. Luego, los problemas identificados son registrados por el equipo y utilizados como referencia para abordar futuros conflictos que presenten estructuras similares o idénticas. Esto implica que las máquinas tienen la capacidad de aprender de experiencias pasadas y aplicar ese conocimiento al analizar conjuntos de datos subsiguientes.

De tal modo que, como lo referencia Morán (2020) los contadores, al igual que otros profesionales, se enfrentan a desafíos considerables debido a la evolución tecnológica y las tendencias digitales en constante cambio. Se debe tener en cuenta que la automatización mediante la inteligencia artificial y la gestión de datos está alterando de manera significativa la función tradicional de los equipos de contabilidad, finanzas y auditoría. Esta transformación genera incertidumbre en relación a los roles futuros que podría desempeñar la profesión contable, incluyendo la auditoría.

Por otro lado, según Carataş et al. (2018) la auditoría interna también está experimentando un proceso de transformación. En este contexto, los auditores deben identificar los fundamentos esenciales de la inteligencia artificial, comprender su papel actual y futuro, y anticipar los desafíos y oportunidades que esta tecnología presenta en su campo. Además, los auditores deben prepararse para adaptarse a las modificaciones que su papel sufrirá a medida que se introduzcan técnicas de inteligencia artificial en las actividades de auditoría.

Igualmente, Montoya y Valencia (2019) expresan que la auditoría no es una profesión estática, y el rol del auditor es susceptible de cambios. Es así como, al incorporar la inteligencia artificial en sus tareas, se espera que los auditores no sean reemplazados por máquinas inteligentes, sino que estas tecnologías complementen su trabajo. Esto permitirá a los auditores aprovechar mejor sus habilidades, reducir sesgos y omisiones que puedan surgir en tareas manuales, tomar decisiones más fundamentadas al tener acceso a un conjunto más amplio de datos y, en última instancia, mejorar la seguridad, eficiencia y satisfacción en su labor.

En este sentido, de acuerdo con el The Institute of Internal Auditors (2017) las organizaciones que comprenden y aprovechan adecuadamente la inteligencia artificial tienen la capacidad de obtener ventajas competitivas a largo plazo. Esto sugiere que, la implementación estratégica de la inteligencia artificial puede llevar a estas instituciones a mantener una ventaja competitiva sólida y duradera en su sector o mercado.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN SOBRE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICABLES A LA AUDITORÍA

Ya se mencionó en el apartado anterior que el mundo de la inteligencia artificial es bien complejo, tanto, que existe una diversidad de ella que está siendo utilizada en diferentes ámbitos, entre ellos, el empresarial. Algunos de estos son los sistemas expertos, las redes neuronales artificiales, los deep learning, la robótica y los agentes inteligentes, entre otros; a partir de los cuales se desprenden herramientas específicas para cada área. Particularmente, en la auditoría, se pueden mencionar las indicadas en el tabla 1.

**Tabla 1.** Principales herramientas de inteligencia artificial en la auditoría

Herramienta	Para qué se utiliza	Beneficio
Automatización robótica de procesos (RPA)	Para identificar incoherencias y situaciones atípicas en la auditoría	Comunica información detectada que permite a los auditores investigar más a fondo.
Herramientas de optimización de la búsqueda	Para calcular puntuaciones sobre el crecimiento del riesgo	Las transacciones de alto riesgo se pueden buscar de manera rápida, proporcionando alertas a los auditores.
Red neuronal artificial	Para reconocer y memorizar patrones de datos o transacciones	Detecta situaciones futuras basadas en problemas encontrados en auditorías anteriores
Extracción de información y minería de datos	Para extraer y analizar ingresos y gastos almacenados en varios sistemas.	Corroborar los datos de importación y exportación de los sistemas para identificar de manera rápida anomalías
Procesamiento del lenguaje natural	Para automatizar observaciones de auditoría basadas en datos históricos	Permitir la revisión de datos y generar cuestionarios que se envían a las entidades auditadas si aparecen lagunas importantes

**Fuente:** Elaboración propia con base en revisión documental

La tabla 1 deja ver que la auditoría se apoya en las tecnologías de información y en los procesos automatizados para revisar grandes volúmenes de información, reconocer patrones y tendencias, identificar frecuencias, examinar probabilidades, explorar errores u omisiones, entre otras cosas. No obstante, hoy en día con el apoyo de la inteligencia artificial, se puede contar con aplicaciones avanzadas para la auditoría que permiten detectar inconsistencias, predecir riesgos, analizar materialidad, identificar intenciones de fraude, sacar conclusiones,

derivar resultados, ejecutar pruebas de control, proyectar situaciones, vincular referencias, redactar informes, proponer recomendaciones, entre otros.

Lo anterior concuerda con lo expuesto por Montoya y Valencia (2019) al mencionar que la introducción de la inteligencia artificial en la auditoría conduce a ventajas significativas, que mejora de la eficiencia en los procesos, reduce los costos y disminuye la probabilidad de errores mediante la automatización. Además, esta tecnología permite la creación de sistemas que pueden realizar inferencias, aprender de experiencias pasadas y acumular conocimiento a partir de las actividades previas.

Ante esta situación, los auditores deben estar preparados y siempre con mente abierta a los cambios tecnológicos que involucran los procesos de auditoría, esto concuerda con lo expresado por ello que Carataş et al (2018) quienes mencionan que los auditores deben identificar los fundamentos esenciales de la inteligencia artificial, comprender su papel actual y futuro, y anticipar los desafíos y oportunidades que esta tecnología presenta en su campo. Además, deben prepararse para adaptarse a los cambios en la medida que se introduzcan técnicas de inteligencia artificial en las actividades de auditoría.

En este mismo sentido, a pesar de la gran cantidad de herramientas de inteligencia artificial que existen, es importante dejar claro que la intención no es que esta desplace por completo la labor del auditor, ya que sigue siendo pilar fundamental en el proceso de auditoría. Sobre Montoya y Valencia (2019) expresan que al incorporar la inteligencia artificial en las tareas del auditor, se espera que los auditores no sean reemplazados por máquinas inteligentes, sino que estas tecnologías complementen su trabajo.

## **CONCLUSIONES**

Una tecnología que ha marcado la transformación de la auditoría financiera es la llamada inteligencia artificial, utilizada actualmente en todas y cada una de las etapas del proceso de auditoría, es decir, desde la planificación y ejecución de la auditoría hasta la comunicación de los resultados a través del informe; con la finalidad de mejorar la eficiencia y precisión de los procesos de auditoría.

La inteligencia artificial ha tenido un gran impacto especialmente en el análisis de volúmenes grandes de datos, de tal modo que, gracias al apoyo de esta nueva tecnología, los auditores pueden procesar y analizar cantidades industriales de información en períodos de tiempo más cortos que lo de costumbre.

La inteligencia artificial en la auditoría también ha tenido un impacto importante en la evaluación de riesgos, ya que permite el análisis de datos históricos tanto de la empresa como del sector económico al que pertenece, a fin de identificar patrones y tendencias que señalan y predicen posibles riesgos. Con el apoyo de esta tecnología, los auditores pueden utilizar dicha información para centrar su atención en áreas prioritarias que representen mayores riesgos para la empresa.

La inteligencia artificial también contribuye a la automatización de tareas que tienen la característica de ser repetitivas, tediosas y manuales, tal es el caso de la revisión de documentos en la etapa de ejecución. No obstante, con esta nueva tecnología, es posible digitalizar y analizar dichos documentos para encontrar información relevante para la auditoría, reduciendo tiempo, esfuerzo y riesgo de errores; y garantizar la consistencia en el análisis.

Finalmente, la inteligencia artificial está convirtiéndose en una herramienta de trabajo eficaz para los auditores, ayudándolos en la realización de análisis más profundos, detallados y sofisticados, como, por ejemplo, la detección de fraude y lo que hay tras ese comportamiento fraudulento. Más sin embargo, no puede sustituir por completo al ser humano ni su escepticismo profesional.

## REFERENCIAS

- Boden, M. (2017). *Inteligencia artificial*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=LCnYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Qu%C3%A9+es+la+inteligencia+artificial&ots=drYoDXeQob&sig=s\\_Uo1loCG1Py3zTQNCCH3qTREIU#v=onepage&q=Qu%C3%A9%20es%20la%20inteligencia%20artificial&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=LCnYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Qu%C3%A9+es+la+inteligencia+artificial&ots=drYoDXeQob&sig=s_Uo1loCG1Py3zTQNCCH3qTREIU#v=onepage&q=Qu%C3%A9%20es%20la%20inteligencia%20artificial&f=false)
- Carataş, M., Spătariu, E., y Gheorghiu, G. (2018). Internal Audit Role in Artificial Intelligence. *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, XVIII(1)*, 441–445. [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)

- Delgado, G. (2017). *La auditoría financiera y su incidencia en la gestión de las Pymes del área textil en el centro de Gamarra*. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1520/TESIS%20GUNTHER%20DELGADO%20R%20c3%8dOS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Fernández, A. (2019). Inteligencia artificial en los servicios financieros. Eurosistema. *BOLETÍN ECONÓMICO*, 2. <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/8448/1/be1902-art7.pdf>
- Khodakivska, L. (2018). Computer Audit Using Artificial Intelligence. *Інфраструктура Ринку*, 20, 290–293. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20\\_2018\\_ukr/20\\_2018.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/20_2018.pdf)
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., y Chávez, G. (2021). *Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00042.pdf>
- López, M., Sánchez, C., y LLano, P. (2014). *Determinación del riesgo de fracaso financiero mediante la utilización de modelos paramétricos, de inteligencia artificial, y de información de auditoría*. <https://www.scielo.cl/pdf/ede/v41n2/art02.pdf>
- Marín, L. (2018). Auditoría financiera como proceso para la toma de decisiones gerenciales. *Observaciones de la economía latinoamericana. Revista eumednet*.
- Montoya, A., y Valencia, F. (2019). Inteligencia artificial al servicio de la auditoría: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*. <https://www.proquest.com/openview/8a2868ccf43245be9a642a31d5454ca4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Morán, M. (2020). *El enfoque de la auditoría en el entorno de la era digital y la inteligencia artificial*.
- Perilla, D. (2015). Auditoría Financiera y Contable. *AREANDINA*. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1297/Auditoria%20Financiera%20y%20Contable.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rouhianen, L. (2018). *Inteligencia artificial. 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. [https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/40/39308\\_Inteligencia\\_artificial.pdf](https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/40/39308_Inteligencia_artificial.pdf)

Sosa, M. (2007). Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial. *Pensamiento y Gestión*. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602307.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (2017). *Global Perspectives And Insights Artificial Intelligence – Considerations for the Profession of Internal Auditing*. [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).



# Gestión de laboratorios de innovación pública y social para problemáticas sociales

Management of public and social innovation laboratories for social problems

**Recibido:** noviembre 2023

**Evaluado:** diciembre 2023

**Aprobado:** enero 2024

**Natalia Carolina Corrales Benavides<sup>1</sup>**

Universidad del Rosario, Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-9607-5731>

---

<sup>1</sup> Correo electrónico: [natalia.corrales@urosario.edu.co](mailto:natalia.corrales@urosario.edu.co)



## RESUMEN

*Introducción:* Los laboratorios se han constituido en escenarios colaborativos para gestionar soluciones a problemas sociales. Son espacios de sinergia entre distintas disciplinas y stakeholders bajo metodologías de experimentación. *Metodología:* esta investigación conceptualiza los Laboratorios de Innovación Pública y Social como centros de ideación y creación de soluciones a problemáticas. La metodología usada en esta revisión fue la de Tranfield (Tranfield et al., 2003). Se utilizó el software de codificación de la información NVIVO y se generaron matrices analíticas para sintetizar los hallazgos. *Resultados:* Los resultados evidencian que tanto los laboratorios públicos y sociales enmarcan sus procesos en el trabajo colaborativo y en la incorporación de metodologías relacionadas a la experimentación. Las limitaciones de esta revisión consisten en una asimetría en la información, se ha investigado más a los *Policy labs* que a los otros laboratorios del sector público.

**Palabras clave:** Laboratorios de Innovación Pública, Laboratorios de Innovación Social, gestión, Gov Labs, Policy Labs, PSI Labs.

## ABSTRACT

*Introduction:* Laboratories have become collaborative settings to manage solutions to social problems. They are spaces of synergy between different disciplines and stakeholders under experimentation methodologies. *Methodology:* this research conceptualizes Public and Social Innovation Laboratories as centers for ideation and creation of solutions to problems. The methodology used in this review was Tranfield's (Tranfield et al., 2003). NVIVO information coding software was used and analytical matrices were generated to synthesize the findings. *Results:* The results show that both public and social laboratories frame their processes in collaborative work and in the incorporation of methodologies related to experimentation. The limitations of this review consist of an asymmetry in information, Policy labs have been investigated more than other public sector laboratories.

## INTRODUCCIÓN

Los laboratorios de innovación, en especial los relacionados con el sector público, han tomado relevancia en los últimos años gracias a su componente experimental y a la promoción de espacios colaborativos y sinérgicos entre los distintos sectores competentes para solucionar problemas complejos. Estos laboratorios se han convertido en una actividad estratégica de las entidades públicas para crear 'organizaciones' para la innovación (Tõnurist et al., 2017). Una actividad que va evolucionando hasta convertirse en la herramienta de experimentación que maneja el sector público para responder a las nuevas dinámicas de Gobierno tales como: New Public Management y New Public Governance (Evans y Cheng, 2021).

De hecho, el primer laboratorio de innovación gubernamental se desarrolló en Dinamarca con el propósito de brindar un "espacio físico que podría servir como plataforma para impulsar a múltiples usuarios, incluidas agencias gubernamentales y partes interesadas, para cocrear ideas innovadoras desde la perspectiva de un ciudadano" (Promsiri et al., 2022).

El trabajo se desarrollará mediante las siguientes secciones, en la sección 1 se hará una conceptualización de los laboratorios teniendo en cuenta categorías como definición, objetivos, y el origen mismo de los laboratorios. Luego, en la sección 2 se tratará las condiciones efectivas encontradas para el funcionamiento del laboratorio, se analizarán los participantes involucrados y algunas de las condiciones en las que se desempeñan. En la sección 3 se describen las barreras o desafíos que enfrentan estos laboratorios en el día a día, factores internos y externos que pueden afectar su funcionamiento. Finalmente, se presentan las metodologías más comunes usadas por estos laboratorios. Cada sección integra un enfoque comparativo entre los laboratorios estudiados.

## METODOLOGÍA

El siguiente trabajo se fundamentó bajo un enfoque cualitativo tomando de referencia la metodología de Tranfield (Tranfield et al., 2003) que estructura de manera científica los conocimientos en el campo de la administración. Por tanto, se hizo una planificación, una estructura de búsqueda y unos resultados que reúnen los criterios de escogencia de los artículos científicos manejados.

La búsqueda de información tuvo como propósito identificar información relevante concerniente a los Laboratorios de Innovación, específicamente, los Laboratorios de Innovación Pública y los

**Laboratorios de Innovación Social.** Se realizó un análisis de información que contribuyera a esclarecer las diferencias y similitudes entre estos dos tipos de laboratorios. Las categorías que orientaron este análisis fueron: antecedentes, definición, objetivos para estructurar la conceptualización, barreras o desafíos que enfrentan, roles/participantes, brechas y resultados de esos laboratorios para elaborar el marco de las condiciones efectivas y por último los resultados encontrados acerca de las metodologías que abordan estos laboratorios.

Con este propósito, se usó como fuente de información la base de datos multidisciplinar Web of Science para realizar la búsqueda.

## RESULTADOS

De la ecuación de búsqueda se tiene 531 resultados. Aplicando un filtro de tiempo para mantener un rango de actualización de los artículos se consideraron 10 años, es decir, desde 2012 hasta marzo 2023. Se obtuvo una depuración de 146 resultando en un nuevo número de resultados de 385. Luego, se consideró solo tomar aquellos artículos clasificados como 'artículos' (297) y 'artículos de revisión' (13). Por tanto, se trabaja sobre 310 artículos.

Se incorporaron (4) artículos a través de la técnica de bola de nieve (*snowball*) que resulta de apoyar desde la bibliografía de los artículos obtenidos con el fin de enriquecer el trabajo de revisión. Los artículos y sus respectivos referentes se encuentran en la siguiente tabla (tabla 1).

**Tabla.** Incorporación de artículos a través de la técnica de bola de nieve (*snowball*)

Artículos originales	Artículos referentes ( <i>snowball</i> )
The Role of Public Innovation Labs in Collaborative Governance— The Case of the Gipuzkoa Lab in the Basque Country, Spain (Unceta y Barandiaran, 2019)	Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? (Tönurist et al., 2017)
Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America (Ferreira y Botero, 2020)	Governing methods: policy innovation labs, design, and data science in the digital governance of education (Williamson, 2015)
Governing methods: policy innovation labs, design, and data science in the digital governance of education (Williamson, 2015)	Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories (Kieboom, M., 2014)
Measurement of the social construction of knowledge: validation and reliability of the K-Social-C instrument (Yanez-Figueroa et al., 2022)	The 3 T's framework of social innovation labs" (Marcelloni, 2019)

Nota. Relacionar los artículos incorporados a la base de datos por medio de la técnica de *snowball* para enriquecer búsqueda de la información. Fuente: elaboración propia (2023).

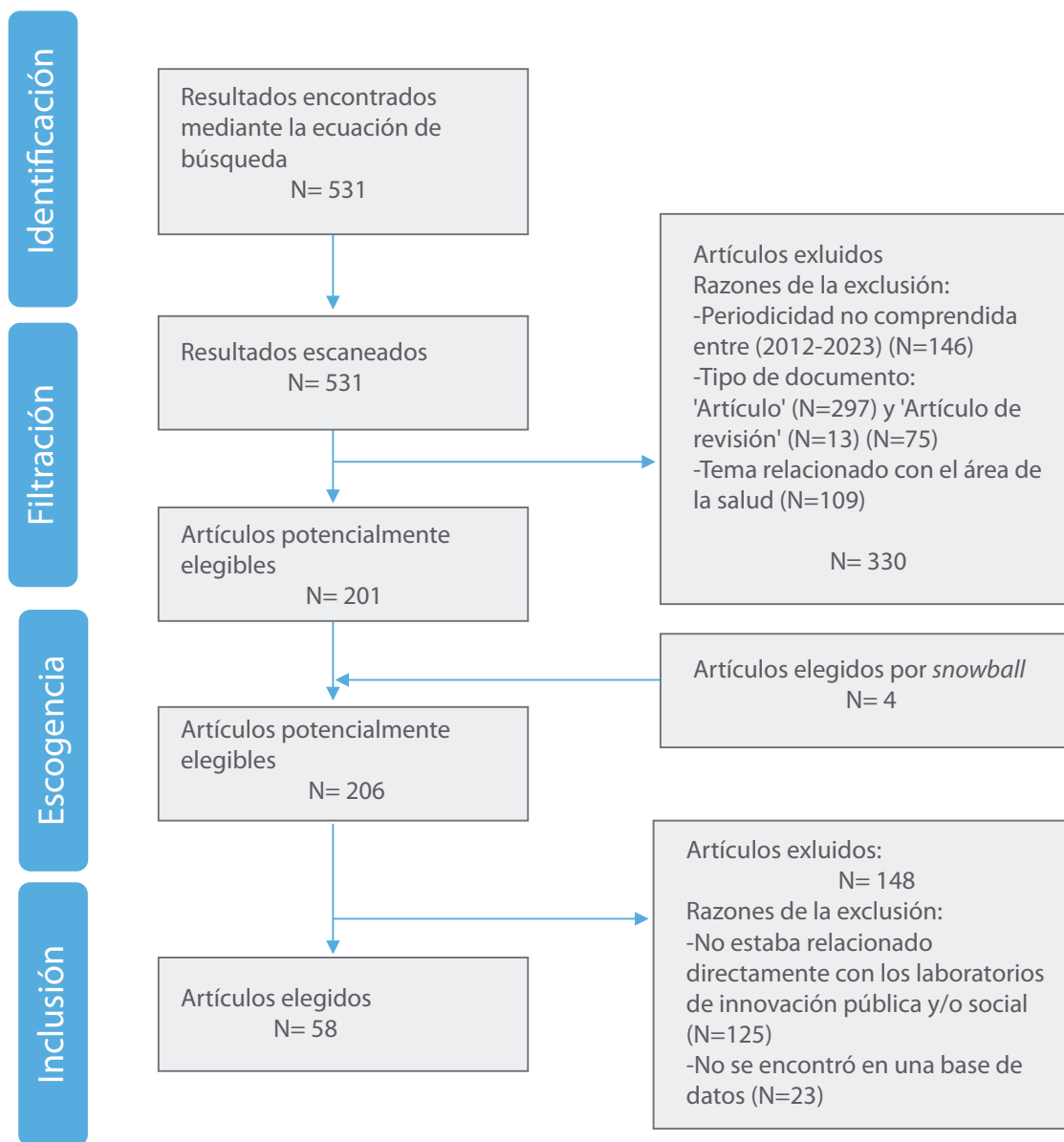
Obteniendo así 314 resultados de búsqueda. Los criterios de exclusión utilizados para escoger 193 artículos de los 206 potencialmente elegibles estuvo basado en que los artículos no explicaban el tema central, es decir, no aportaba información relevante o no aportaban a responder la pregunta de investigación sobre los laboratorios de Innovación Pública o Social. Algunos de los artículos encontrados estaban relacionados con el tema de Innovación Social, pero no integraban el componente de "Laboratorio". El primer criterio de exclusión fue un filtrado por temas irrelevantes para la investigación. El filtro usado en Web of Science fue '*Citation Topics Meso*' y quedaron los siguientes temas:

**Tabla 2.** Tema o tópicos de los artículos escogidos mediante la búsqueda en Web of Science

Tema	Artículos del tema
Political Science	113
Management	39
Sustainability Science	11
Education y Educational Research	10
Climate Change	6
Operations Research y Management Science	5
Social Reform	4
Economic Theory	2

Nota. Número de artículos por tema de Web of Science. Fuente: elaboración propia (2023).

En la siguiente figura (figura 1) se puede observar un resumen de los criterios de exclusión e inclusión que se implementaron para finalmente obtener una muestra de 58 artículos para realizar la investigación.



**Figura 1.** Diagrama prisma con la clasificación de los artículos de revisión utilizados en la investigación

Nota. La figura muestra el diagrama prisma donde se hace el proceso de identificación, filtrado, escogencia e inclusión de los artículos resultando en 58 a desarrollar. Fuente: elaboración propia (2023).

## ANÁLISIS DE DATOS Y HALLAZGOS

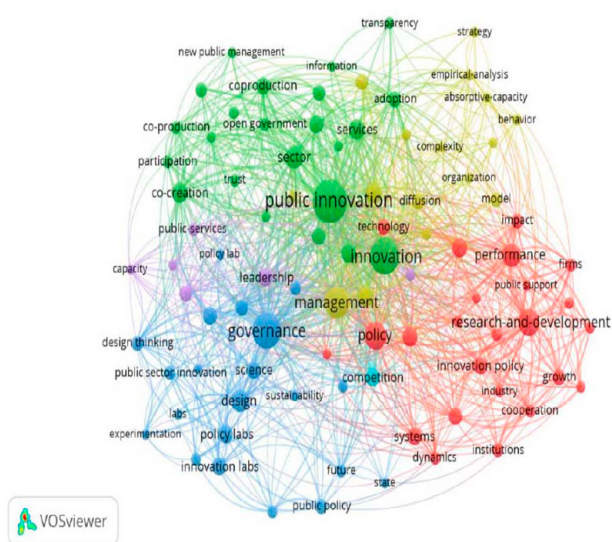
**Tabla 3.** Listado de categorías usadas para codificar y organizar la información encontrada en los artículos científicos.

Categorías	Definición de categorías	Referente teórico
Antecedentes	Origen de los laboratorios	Mejorar capacidad de resolución de problemas públicos (McGann et al., 2021)
Barreras	Barreras implícitas y explícitas del funcionamiento del laboratorio	Cambiante nivel burocrático, presupuestos limitados y dificultad para justificar el gasto en innovación (Ferreira y Botero, 2020)
Características generales	Tamaño: condiciones físicas y organizacionales para su funcionamiento	Tiempo limitado (existencia) (Fleischer y Carstens, 2022). No hay un tamaño óptimo, pero suelen ser equipos reducidos (Lewis, 2021)
Contribución	Impacto de los laboratorios estudiados	Nuevas ideas testeadas (Zeigermann y Ettelt, 2022) y nuevo enfoque para elaboración de políticas (Lewis, 2021)
Definición	Conceptualización del laboratorio	Espacios con enfoques colaborativos y participativos (Asenbaum y Hanusch 2021) y experimentales (Urmanaviciene et al., 2022)
Resultados	Panorama de los laboratorios en la literatura	Cambio de paradigma: "hacer para" el ciudadano hacia la de "hacer con" el ciudadano (Whicher, 2021)
Gaps	Brechas que manejan	Dificultad para diferenciar los distintos tipos de laboratorios (Broekema et al., 2022). La literatura no tiene rigor científico para conceptualizar los laboratorios (Timmermans et al., 2020)
Metodología	Métodos, metodología y herramientas	Uso de distintas metodologías, la más usada: Design thinking (Promsiri et al., 2022), (Lewis, 2021), (Komatsu et al., 2021), (Timmermans et al., 2020), (McGann et al., 2021), (Marschalek et al., 2022)
Objetivos	Propósito de los laboratorios	Abordar los desafíos que parecen ser intratables frente a las formas rutinarias de abordar los problemas (Lewis, 2021)
Problemática que resuelven	¿A qué problemas da solución?	Soluciones focalizadas a un problema o un entorno en específico (Brock, 2021), (Timmermans et al., 2020)
Referentes	Artículos que aportan a la investigación en aspectos como: definición y metodología	(Marcelloni, 2019), (Williamson, 2015), (Kieboom, M., 2014), (Tönurist et al., 2017),
Rol/participantes	Stakeholders internos y externos	Sinergia de actores tales como el sector privado, público y ciudadanía (McGann et al., 2021) (Ferreira y Botero, 2020)

Nota. Definición de categorías con su respectivo referente teórico a usar en la clasificación de información. Fuente: elaboración propia (2023).

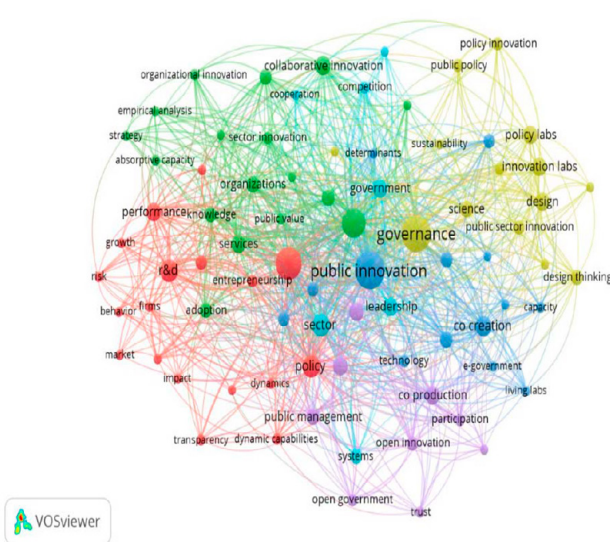
Para el análisis de datos se hizo una primera clasificación de categorías para ordenar la información encontrada en los artículos científicos. Las categorías utilizadas se encuentran en la tabla anterior (tabla 3).

En aras de usar herramientas de visualización de palabras clave para focalizar la investigación se hizo el uso de VosViewer para observar los *clusters* de información que arrojaba la base de datos sin depurar (531 artículos) contrastado con la base de datos depurada con los criterios de exclusión mencionados con el apartado anterior.



**Figura 2.** Mapeo de palabras clave (531 artículos)

Nota. La figura muestra el mapeo de 91 palabras claves de los 531 artículos iniciales. Fuente: elaboración propia con software Vosviewer (2023).



**Figura 3.** Mapeo de palabras clave (201 artículos)

Nota. La figura muestra el mapeo de 79 palabras claves de los 201 artículos iniciales. Fuente: elaboración propia con software Vosviewer (2023).

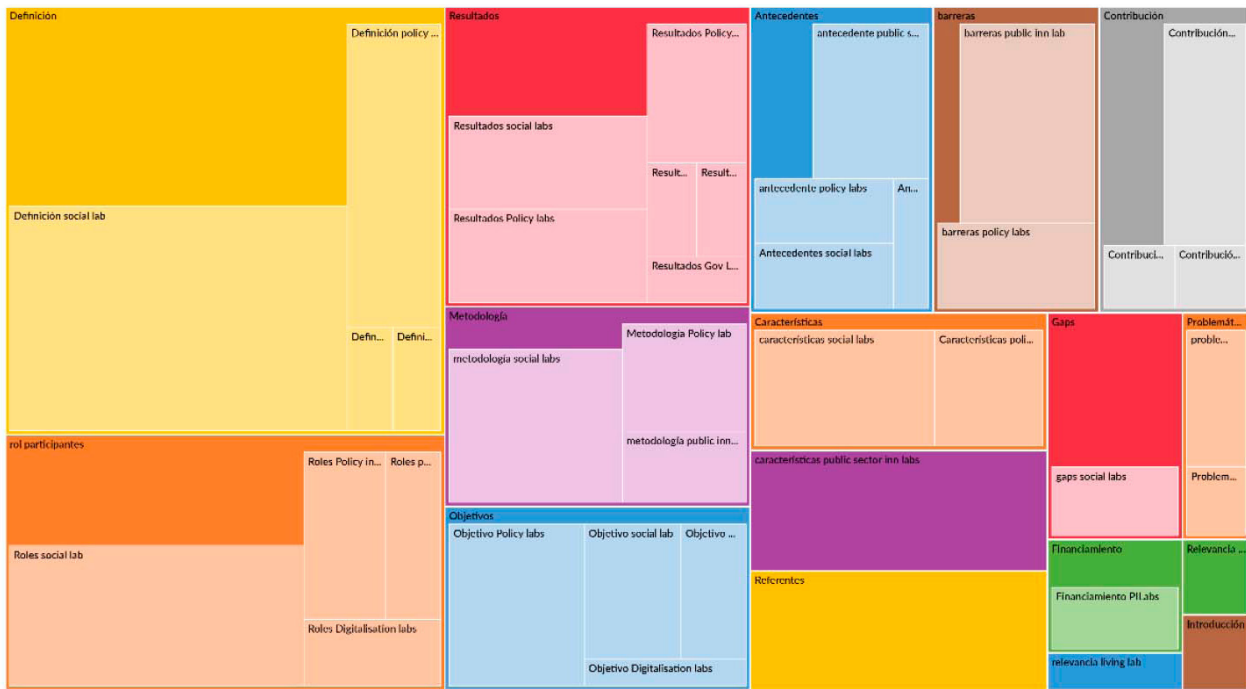
Con las figuras anteriores (figura 1 y figura 2) se pudo esclarecer la hoja de ruta, en cuanto a palabras claves, de los temas más estudiados por la literatura con referencia a los laboratorios de innovación pública y social. Los clústeres de información más relevantes están concentrados en la innovación pública, la gobernanza, las políticas, la *co-creación*, el diseño, los *policy labs* y los laboratorios de innovación.



Ahora, con respecto a la codificación de la información de los artículos, en la figura 4 se tiene que el 30% de los artículos codificados hablan sobre los Policy labs, el 20% de PSI labs y el 10% DE Gov labs. Y el 33% hablan de los Social labs. Se puede observar que habrá más información de los Policy labs y de los Social labs que los demás laboratorios estudiados.

Este mapa jerárquico indica la codificación predominante de la clasificación de información de esta revisión de literatura, se observa cómo las 3 variables más codificadas fueron: definición, rol/participantes y resultados.

Una de las limitantes de esta revisión es encontrar asimetría en la información porque los laboratorios no se han estudiado con la misma intensidad.



**Figura 4.** Mapa de jerarquización con Nvivo software de categorías usadas

Nota. La figura muestra el mapa de jerarquización de los códigos creados en el software NVIVO. Fuente: elaboración propia con software NVIVO (2023).

Teniendo en cuenta la información anterior obtenida por el uso de los distintos softwares de información de codificación y visualización de los artículos estudiados se tienen los siguientes hallazgos. Para el caso de los laboratorios de innovación pública se encontraron distintos tipos de laboratorios dentro del sector público: los *Policy labs* o laboratorios de políticas, los *Gov labs*, los *PSI labs* o laboratorios del sector público, *Digitalization labs* o laboratorios digitales. Sin embargo, en este artículo de revisión se analizará específicamente los *Policy Labs*, los *Gov labs* y los *PSI labs*. En cuanto a los laboratorios de innovación social se tiene que la información codificada da información relevante de los laboratorios de innovación social, sin profundizar en si existen distintos tipos dentro de este laboratorio.

El principal objetivo de este análisis fue buscar información para la conceptualización y caracterización de los laboratorios de innovación pública y social, encontrar las posibles barreras que cada uno enfrente y las condiciones en las que se desarrollan de una óptima manera.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS LABORATORIOS

En este apartado se expondrán las definiciones, los objetivos y sus antecedentes u orígenes de estos encontrados en la revisión de literatura sobre los laboratorios de innovación pública y social con sus respectivos tipos para entender sus posibles diferencias y similitudes.

La clasificación que se manejó en esta tabla (tabla 5) tenía como propósito conceptualizar los laboratorios mediante categorías de definición como: si produce ideas innovadoras o si entra en el marco de ideación o implementación de políticas públicas. Y con respecto a la funcionalidad se crearon las categorías de trabajo colaborativo y si el laboratorio maneja un marco de enfoque colaborativo.

**Tabla 5.** Conceptualización de laboratorios públicos y sociales

Definiciones	Autor	Prod ideas innovadoras	Políticas públicas	Trabajo colaborativo	Enfoque experimental
Policy lab	(Zeigermann y Ettelt, 2022)	*		*	*
	(Lewis, 2021)	*	*	*	*
	(Brock, 2021)	*	*	*	*
	(Polvora y Nascimento, 2021)		*	*	*
	(Whicher, 2021)	*	*	*	*
	(Komatsu et al., 2021)	*	*	*	*
	(Williamson, 2015)			*	*
	(Olejniczak et al., 2020)	*	*	*	*
	(Lee y Ma, 2020)	*	*	*	*
Living lab	(Fuglsang y Hansen, 2022)	*		*	
Public Sector Innovation Labs (PSI-Labs)	(Spaa y Spencer, 2022)	*	*		*
	(Broekema et al., 2022)			*	*
	(McGann et al., 2021)	*	*	*	*
	(Ferreira y Botero, 2020)	*	*	*	*
	(Tõnurist et al., 2017)	*	*	*	*
	(McGann et al., 2018)	*	*	*	*
Digitalization labs	(Fleischer y Carstens, 2022)	*	*	*	
Gov lab/Government laboratories	(Promsiri et al., 2022)	*	*		*
	(Shin et al., 2022)		*	*	*
	(Evans y Cheng, 2021)	*			*
Social lab	(Marschalek et al., 2022)	*			*
	(Kieboom 2014)	*		*	
	(Timmermans et al., 2020)	*		*	*
	(Yanez-Figueroa et al., 2021)	*		*	
	(Braun et al., 2021)	*		*	*
	(Marcelloni, 2019)	*		*	*

Nota. Clasificación de artículos por autor para las variables expuestas. Fuente: elaboración propia (2023).

**Tabla 6.** Definición de categorías a clasificar

Variable	Definición
Producción de ideas innovadoras	Genera nuevos procesos o nuevas herramientas para el sector público
Trabajo colaborativo	Trabajar con diferentes <i>stakeholders</i> (internos y externos)
Políticas públicas:	Interviene en la mejora de procesos para la creación y diseño de políticas públicas
Enfoque experimental	Manejan metodologías, técnicas y herramientas experimentales. Ej: Experimentos aleatorios controlados ( <i>RCTs</i> )

*Nota.* Definición de variables clasificadas. Fuente: elaboración propia (2023).

La anterior tabla (tabla 6) permite esclarecer y definir las variables por las cuales se hizo una primera clasificación de los laboratorios relacionadas a las preguntas: ¿para qué sirven? y ¿cómo funcionan?

Los laboratorios del sector público surgen como “espacios dentro de los organismos públicos que generan nuevas formas de innovación y experimentación dentro del Gobierno para abordar temas complejos y sociales” (Spaa y Spencer, 2022, p.377). A razón de la complejidad de los problemas que se resuelven en estos espacios, los laboratorios integran enfoques colaborativos. Esto lo confirma la OCDE, al mencionar que tanto los actores públicos como privados trabajan en mejoras significativas en la administración pública (Broekema et al., 2022). Esta integración de actores resulta en un complemento para la capacidad interna de política dentro del Gobierno (McGann et al., 2021) debido a la articulación de actores no gubernamentales que brindan nueva perspectiva.

Los laboratorios del sector público (*PSI Labs*) se han convertido en los últimos años en un instrumento con mayor visibilidad en términos de innovación y experimentación dentro del sector público (Ferreira y Botero, 2020).

De acuerdo con Craft y Wilder (2017) como se citó en McGann et al. (2021) esto es un resultado de una ‘dinámica de desinstitucionalización’ en la formulación de políticas, en donde la formulación de políticas públicas pasa de estar centrada en el asesoramiento tradicional, sino que entran una multiplicidad de actores a ejercer influencia en estas decisiones. Estas nuevas formas de formulación de políticas se ven caracterizadas por “un mayor énfasis en los valores

de empatía y creatividad, y el uso de formas abductivas de razonamiento” (Lewis, McGann, and Blomkamp 2019, Bailey and Lloyd, 2016 citado en McGann et al., 2021). Los laboratorios en el sector público representan ‘islas de experimentación’ para que el sector público pueda testear y ampliar innovaciones dentro del marco de prestar servicios públicos (Tõnurist et al., 2017).

Los *Policy labs* así como los *PSI labs* funcionan como “un espacio destinado a la producción de ideas políticas novedosas, generalmente, a través de enfoques colaborativos y participativos (Asenbaum y Hanusch, 2021 citado en Zeigermann y Ettelt, 2022). O también lo llegan a describir como “(...) una organización semiautónoma que involucró a diversos participantes, a largo plazo, en colaboración abierta con el fin de crear, elaborar y crear prototipos de soluciones radicales para desafíos sistémicos abiertos” (Gryszkiewicz, Lykourantzou y Toivonen, 2016 citado en Cole, 2022). Y finalmente, un último autor lo comprende como el conjunto de personas con visión de futuro de distintos sectores (público y privado) para el diseño de políticas y planes de acción para problemas establecidos (Brock, 2021). Los proyectos entonces en los *Policy labs* deben ir encaminados al uso de espacios de forma experimental y colaborativa dentro del espectro del diseño, creación e implementación de las políticas públicas (Polvora y Nascimento, 2021). La sinergia entre los distintos sectores da a entender que los *Policy labs* reúnen distintas disciplinas para poder abordar temas complejos por sus enfoques colectivos (Polvora y Nascimento, 2021).

En ese trabajo colaborativo mencionado en ambos tipos de laboratorios se tiene la inclusión de la participación ciudadana en el proceso innovador cuando se habla de multiplicidad de actores. Para Ferreira y Botero (2020), son estas plataformas las encargadas de fomentar que las metodologías tengan en cuenta a los ciudadanos como colaboradores en el proceso. Y es cada vez más relevante el enfoque de las soluciones centradas en el usuario final (Cole, 2022).

Un punto de coincidencia entre los *PSI labs* y los *Policy labs* es el objetivo que manejan y es el de generar nuevas ideas y aportar al desarrollo de soluciones innovadoras a problemas del sector público mediante la incorporación de distintas fuentes de conocimiento y experimentación (Zeigermann y Ettelt, 2022). Se tiene que los *PSI labs* se comportan como una herramienta para apoyar a los Gobiernos a establecer cambios en la formulación de políticas que permitan romper ‘silos departamentales’ (Rutter, 2012; Hermus et al, 2020 citado en Spaa y Spencer, 2022). Estos laboratorios, funcionan como un espacio nuevo capaz de agregar agilidad y nuevas perspectivas

e ideas al diseño de las políticas públicas (Lewis, 2021). Sin embargo, el mismo autor afirma que no hay que olvidar que los laboratorios son una pieza más del rompecabezas en el sistema de asesoramiento de políticas públicas y que no se puede esperar que estos cambien sistemas enteros dentro del sector público (Lewis, 2021).

Son tantos los puntos en comunes entre estos dos laboratorios que incluso la literatura le ha resultado complejo poder diferenciarlos e incluso existe el caso donde los denominan sinónimos, según McGann (2018), la posible diferencia entre estos laboratorios sea que los *PSI labs* no necesariamente tengan como principal objetivo el enfoque de política pública cuando los *Policy labs* sí. Sin embargo, según McGann (2018), en la práctica ambos términos, *PSI labs* y *Policy labs* se usan indistintamente.

La confusión perpetúa cuando se encuentran los *Government labs* o *Gov labs*, porque según la literatura estos están ganando popularidad como un nuevo enfoque para crear innovación desde el sector público con el diseño de políticas y servicios para el mismo (Promsiri et al., 2022). Los autores, Evans y Cheng (2021) tratan de averiguar el origen de este tipo de laboratorio y encuentran que surgen como una necesidad de ser organismos del Gobierno pero que sean alejados de la estructura burocrática del mismo para que así se pueda permitir: aumentar la capacidad innovadora del Gobierno, integrar un enfoque más arriesgado a las soluciones propuestas y permitir mayor experimentación en el sector público.

Lo que se puede observar finalmente de todos los laboratorios de innovación pertenecientes al sector público es su capacidad para generar soluciones al sector mediante la incorporación de nuevas perspectivas y de enfoques colaborativos que les permitan testear las soluciones resultado de la teoría para obtener mayor asertividad en la implementación de dichas soluciones. En el estudio sobre los *Policy labs* se recalca que estos no funcionan como una alternativa para desarrollar políticas públicas, sino que es un aditivo al proceso, creando las sinergias adecuadas para mejorar el proceso de creación de políticas (Olejniczak et al., 2020). Hallazgo que también se encuentra para los *Gov labs*, en un estudio realizado por Evans y Cheng (2021) sobre 20 laboratorios ubicados en distintos continentes encontraron que el trabajo de los laboratorios estudiados no tuvo un mayor impacto y que por tanto no lograban ser una alternativa de desarrollo para políticas públicas, sino que más, bien funcionan como herramientas complementarias en el Gobierno.

Ahora bien, se tiene el otro tipo de laboratorio: el laboratorio social o *social lab*. Los laboratorios sociales rompen con el pensamiento tradicional de 'laboratorio científico' para dar pie a la naturaleza social de los problemas y, por tanto, el laboratorio tiene un enfoque social donde tanto como el objeto como el sujeto tienen naturaleza social (Timmermans et al., 2020). La literatura los ha definido como espacios que manejan desafíos sociales complejos mediante la innovación social y son experimentales y sistémicos; comprometidos a resolver problemas desde la raíz y cuya solución pueda ser replicable a otros contextos, aún cuando, el principal propósito del laboratorio de innovación social es responder ante un contexto específico.

Según Marschalek et al. (2022):

Los laboratorios sociales llegan a convertirse en un espacio multidisciplinario que involucra un amplio rango de expertos y experiencia donde las soluciones que vienen dadas por los experimentos sociales para posteriormente ser prototipadas puedan ser sistémicas y evolucionen en el tiempo. (p.3)

Se puede observar entonces que los laboratorios sociales también resuelven problemas complejos, sin embargo, estos laboratorios responden ante un contexto no solo específico sino de índole social, y, por tanto, son netamente experimentos sociales (Kieboom, 2014). Los laboratorios de innovación pública no acotan el tipo de problema, más bien se han enfocado en mencionar que resuelven problemas complejos del sector público. Entre los *PSI labs* y los *Policy labs* como se mencionó anteriormente cuesta mucho diferenciarlos y el mismo término 'laboratorio' resulta problemático, al no existir la suficiente literatura que cree las delimitaciones adecuadas (Broekema et al., 2022).

Los laboratorios sociales no están guiados por planes de proyecto predeterminados, sino que apuntan a la experimentación proactiva, probando posibles estrategias, enfoques y soluciones a nivel micro para extraer lecciones para el nivel sistémico del desafío social abordado. (Marschalek et al., 2022). Los laboratorios a su vez es importante que se entiendan como un espacio que mide la realidad y que no están aislados del mundo exterior (Braun et al., 2021).

## CONDICIONES EFECTIVAS

Las condiciones efectivas de los laboratorios van ligadas a su funcionamiento y las características encontradas en la literatura. Se encontró información relacionada con su tamaño, con los participantes involucrados, la capacidad de supervivencia y grado de autonomía. Con respecto a la condición del tamaño se tiene que para los *Policy labs* se tienen que, mediante una encuesta a 52 laboratorios en Australia y Nueva Zelanda hallaron que manejan un personal reducido dentro del laboratorio. Pese a que no lograron determinar cuál sería el tamaño óptimo de los laboratorios sí afirmaron que ese tamaño reducido ayuda a los integrantes del laboratorio a tomar más riesgos y ser más ágiles en los procesos al no requerir de una estructura jerárquica de supervisión establecida (Lewis, 2021). En cuanto a durabilidad, la mayoría se perciben temporales, en promedio se habla de una longevidad que oscila entre 3 y 4 años (Tõnurist et al., 2017).

Los laboratorios funcionan como un espacio de interacción de los posibles actores involucrados en la solución de los problemas complejos y sociales. Los *Public Innovation Labs* o laboratorios de innovación pública reúnen a actores del sector privado con el sector público para idear las soluciones oportunas a los desafíos complejos en materia social y económica (Brock, 2021). Los laboratorios requieren de una activa participación de diversos *stakeholders* que actúan como agentes de cambio social tales como los *policymakers*, empresarios, Gobierno y sociedad civil (Timmermans et al., 2020).

Otra característica importante y que manejan en común los laboratorios estudiados es la de aumentar la participación ciudadana en los procesos del laboratorio. Por ejemplo, en el caso de los *PSI labs* se ha visto que en los últimos años están comprometidos en desarrollar nuevas formas de involucramiento al ciudadano en el proceso creativo (Ferreira y Botero, 2020). La literatura afirma que involucrar nuevos actores implica nuevas perspectivas con respecto a conocimientos, intereses y motivaciones (Dolowitz and Marsh 2012 citado en Lee y Ma, 2020).

## BARRERAS O DESAFÍOS

En la revisión de literatura se encontraron desafíos como: limitaciones de financiamiento, constante rotación entre el equipo de trabajo interno y externo, y la posible falta de respaldo por parte de la organización anfitriona (falta de confianza) (Polvora y Nascimento, 2021).



Específicamente para los *Policy labs* se tiene que los desafíos específicos encontrados estaban relacionados con el *outcome* o el resultado de los laboratorios. El primero que se tiene es el de *¿cuál es la solución que funciona?*: en la práctica se ha normalizado el uso del experimento aleatorio controlado (RCTs por sus siglas en inglés) y es la herramienta práctica de testeo de los laboratorios, pero la reciente evaluación dice que no importa tanto 'que funciona' sino 'bajo que contexto funciona' y 'para quién' (Tõnurist et al., 2017). Lo que incentiva la importancia de tomar varias perspectivas de solución a las problemáticas en el sector para abordarla de manera más profunda y efectiva.

Un segundo desafío es el de *tener que explicar por qué se escogió esa solución y no otra*. Los métodos de diseño usados por estos laboratorios y definidos como nuevos enfoques de abordar las problemáticas usualmente no eran entendidos por los funcionarios y, por tanto, los laboratorios se veían en la necesidad de convencer a los líderes gubernamentales para que pudiesen respaldar estos métodos (McGann et al., 2021). Barrera que les dificulta avanzar en la materialización de los proyectos. Los entrevistados de ese artículo afirmaban que "se requiere de más tiempo (que podría ser meses o años), organización y dinero" para ganarse la confianza de la gente (McGann et al., 2021).

Un tercer desafío según estos autores es la de *convertir los resultados de investigación en políticas públicas*, aquí los autores reflexionan sobre la importancia de integrar a los distintos tipos de *stakeholders* (los *policy makers* con los *researchers* y por ejemplo la ciudadanía) para que haya un mayor sentido de pertenencia y un mayor entendimiento del mismo, ya que los participantes de los laboratorios ven como dificultad transmitir los resultados de los procesos investigativos a los *policy makers*, sobre todo en temas de credibilidad (Olejniczak et al., 2020).

La siguiente limitación afecta transversalmente a los laboratorios públicos: la alta dependencia que manejan con las demás organizaciones del sector público. La dependencia citada no solo puede afectar los resultados del laboratorio sino también características internas en los procesos. Tal puede ser el grado de dependencia que "si los laboratorios requieren recursos o tiempos adicionales para idear soluciones pueden perder la favorabilidad del gobierno o incluso perder la aceptación de los socios" (Brock, 2021). A su vez, según lo expuesto por Evans y Cheng (2021), "[Los laboratorios] enfrentan obstáculos al llevar a cabo sus proyectos ante los constantes

cambios gubernamentales que se pueden presentar". Dichos cambios gubernamentales crean inseguridad a la hora de pensar en proyectos de largo plazo.

En cuanto a periodo de supervivencia de laboratorios se tiene que, según un estudio realizado por McGann et al. (2021), los tres laboratorios encuestados no tenían claro si iban a sobrevivir un periodo mayor a 12 meses, "las elecciones y los cambios de gobierno presentan inseguridad para muchas áreas del servicio público". Y no solo los cambios en la alta gerencia sino la alta rotación que maneja el sector público que repercute en los laboratorios: "cada persona y escritorio cambia cada año, y las áreas temáticas probablemente cambien un ciclo de dos a tres años" (McGann et al., 2021). Se ha evidenciado como esta alta rotación promueve acciones a corto plazo y crea un entorno en donde el equipo se pone impaciente y ansioso por las innovaciones, como si todo se tuviera que hacer de manera rápida por la misma incertidumbre que experimentan (Lewis, 2021). Lo que termina provocando una inconsistencia en el tiempo de proyectos de valor, desincentivo para crear productos finales de calidad, aumento de costos para suplir las bajas de personal y los objetivos cambiantes por parte de las entidades en el sector público.

Otro aspecto para tener en cuenta en materia de 'supervivencia' es la autonomía que puede llegar a tener un laboratorio. En el estudio realizado para los *Gov labs* se tiene que a veces la falta de autonomía es la que proporciona la supervivencia del laboratorio (Evans y Cheng, 2021). Sin embargo, otros autores afirman que los laboratorios *PSI labs* "disfrutan un alto grado de autonomía de las entidades gubernamentales a las que atienden y de las agencias que los financian" (McGann et al., 2021).

Adicional, una condición efectiva resulta siendo la financiación. El gasto de los laboratorios *PSI Labs* resulta difícil de contabilizar maneja llevando a que no haya claridad del gasto y que, por ende, su presupuesto no pueda ser el óptimo por problemas relacionados a la transparencia. Los recursos financieros suelen ser limitados y, por tanto, se recurre a priorizar necesidades básicas urgentes. Esto más la poca credibilidad de las instituciones gubernamentales dificultan la realización de los proyectos (Ferreira y Botero, 2020).

**Tabla 7.** Metodologías halladas en la literatura

Laboratorio	Tipo de laboratorio	Autor(es)	Metodologías, técnicas y herramientas
Público	PSI labs	(McGann et al., 2018)	Design led labs: Design thinking y 'user centered'
			Open government/data labs: herramientas digitales
			Evidence-based labs: Experimentos aleatorios controlados (RCTs)
			Mixed methods: no hay preferencia
	Policy lab	(Lewis, 2021)	Human-Centered Design framework
			Evidence-based framework:
			Agile methods framework
	Gov labs	(Evans y Cheng, 2021)	Procesos internos
			Experimentación
Design thinking			
Crowd-sourcing			
Social	Social lab	(Timmermans et al., 2020)	Experiential learning
			Mutual learning exercise
	(Marcelloni, 2019)	Tiempo: apropiación del tema	
		Herramientas: capacidad de escucha y aprendizaje	
		Técnicas: transformative escenarios y human-centred design techniques	
	(Marschalek et al., 2022)	Experimental engagement	

**Nota.** Clasificación de artículos por autor para las distintas metodologías halladas. Fuente: elaboración propia (2023).

En los laboratorios que se hizo énfasis, *PSI Lab*, *Policy Lab*, *Gov Lab* y *Social Lab*, se tiene metodologías, herramientas y técnicas usadas. Para el caso del *PSI lab* se encontró que las metodologías más usadas entre este tipo de laboratorios eran la *human-centred design* donde ejemplifican con que sean entrevistas, trabajo de campo y pruebas de usabilidad.

También el uso de metodologías ágiles como: las técnicas de la gestión de proyectos *lean* y también se tiene los enfoques basados en la evidencia como los experimentos aleatorios controlados (*RCTs* por sus siglas en inglés) (McGann et al., 2021).

Para *Policy lab* se mantiene lo mismo. Tienen el enfoque centrado en el usuario final (*Human-centred design framework*) donde exponen ejemplos como: entrevistas, participación de la ciudadanía en los talleres, etc. Manejan metodologías ágiles (*Agile methods framework*) con el mismo ejemplo de *PSI labs* gestión de proyectos lean y también comparten un enfoque experimental con el uso de las pruebas aleatorizadas controladas, encuestas, revisiones en la literatura y todo lo que esté relacionado con data, manejo de la información (Lewis, 2021).

Los laboratorios encuestados por parte del artículo que habla sobre los *Government Policy labs* (*GPILs*) encontraron que las metodologías más usadas estaban enfocadas en: procesos internos, enfoque experimental, *design thinking* y *crowd-sourcing* que traduce lo que se ha venido hablando del enfoque colaborativo (Evans y Cheng, 2021).

Para el caso de laboratorios sociales se encontraron metodologías tales como el '*Experiential learning*', '*Mutual Learning Exercise*' (Timmermans et al., 2020); '*Experimental engagement*' (Marschalek et al., 2022) y (Marcelloni, 2019) menciona la metodología de las 3 Ts: Tiempo, herramientas y técnicas. Estas metodologías van encaminadas hacia el proceso colaborativo, darle una importancia a la experiencia del usuario y del equipo dentro del laboratorio.

'*Experiential learning*', comprende el "proceso continuo de aprendizaje a través de la experiencia, donde esta se transforma en conocimiento" (Moon, 2004 citado en Timmermans et al., 2020). Y que se dedica al desarrollo, testeo, evaluación y rediseño de las intervenciones que abordan el desafío social. El autor también plantea la importancia de este tipo de metodología porque los participantes involucrados analizarían y conceptualizarían el desafío a partir de experiencias concretas y propias, aprendiendo de estas para tomar acciones desde lo aprendido (Timmermans et al., 2020).

'*Mutual Learning Exercise*', es una metodología que tiene como objetivo reunir a todas las partes interesadas desde el experto hasta el estudiante participando como ciudadano para implementar un "proceso de aprendizaje interactivo a través de la exposición mutua de puntos de vista, experiencias, expectativas e inquietudes" (Zwart et al. 2017, p.130 citado en en Timmermans et al., 2020).

Otra metodología usada en los laboratorios sociales es el '*Experimental engagement*' es el proceso en donde se usa la indagación y la experiencia real de cada una de las personas en el equipo para tratar de entender las formas en las que comprenden el mundo y así co-definir el problema. La clave de esta metodología se basa en el respeto de la libre expresión de todos los involucrados y de resistirse de encontrar la solución de una vez. "los experimentos son co-creados, testeados y reflexionados en ciclos de aprendizaje mutuo" (Marschalek et al., 2022).

La metodología mencionada por Marcelloni (2019) menciona las 3Ts: tiempo, herramientas y técnicas (*time, toold and techniques* en inglés). El tiempo en el caso de los laboratorios es vital para poder abordar el problema de la mejor manera y generar la confianza entre los *stakeholders*. Luego, las técnicas vendrían siendo similares a las anteriormente mencionadas tales como: encuestas, bitácora de los *stakeholders*. Esta metodología maneja las herramientas, donde se materializa el proceso de primero haber dedicado el tiempo a crear una conexión con el equipo y un acercamiento al problema complejo que tratan de solucionar con el uso de las distintas herramientas a disposición. Dicho proceso está asociado a metodologías como el '*rapid prototyping*' que viene desde el enfoque de '*human-centred design*'.

Los autores mencionan que los resultados que pueda tener un laboratorio social serán muy distintos a los demás porque no es un producto tangible lo que entrega, lo que crea el laboratorio social es un 'impacto sistémico' para más de un objetivo (Marcelloni, 2019).

Con respecto a las metodologías, se pudo observar que la predominante es el *design thinking* como metodología que se deriva del enfoque de *human-centred design* donde el usuario final es el protagonista de la metodología, también como en los laboratorios sociales se frecuente el uso de métodos experimentales y de aprendizaje interno para abordar los problemas. Todos coinciden en que el enfoque debe ser basado en el usuario y usar en la última fase un método experimental como el prototipado para materializar las posibles soluciones.

## CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como propósito exponer las similitudes y diferencias entre los laboratorios de innovación pública y privada. Se tomaron categorías como la conceptualización, las condiciones efectivas para que se del laboratorio, las barreras odesafíos y finalmente las metodologías encontradas.

Dentro de los laboratorios de innovación pública se encontró que resultan ser similares en cuanto al objetivo, el de atender problemas complejos dentro de la estructura gubernamental de una manera distinta a la tradicional. Implementando metodologías innovadoras que se salen del marco burocrático del sector, permitiéndose ser un espacio de experimentación flexible donde salen ideas nuevas sobre las problemáticas tratadas.

Existen diferencias entre los distintos tipos de laboratorios de innovación pública. Los *Policy Labs* se enfocan exclusivamente en políticas públicas, mientras que los *PSI Labs* y *Gov Labs* tienen un rango más amplio de funciones. Además, los laboratorios públicos dependen presupuestalmente de entidades gubernamentales, lo que dificulta la planeación a largo plazo y amenaza su supervivencia ante los cambios de gobierno cada 4 años. En contraste, los laboratorios sociales no padecen esta alta dependencia, por lo que gozan de mayor autonomía financiera y de gestión.

Los laboratorios sociales por otro lado manejan más *stakeholders* o actores y no necesariamente dependerán de alguna institución gubernamental para su funcionamiento. Un punto de inflexión que manejan los laboratorios sociales con los públicos es la necesidad de abordar y resolver problemas complejos. Y se logran diferenciar en la naturaleza y el sujeto del problema a abordar sean expresamente de índole social para el caso de los Laboratorios de Innovación Social.

Una de las limitaciones de esta revisión de literatura es la asimetría de la información, no solo en que se investigan unos tipos de laboratorios más que otros, sino también en las categorías a delimitar con respecto a los laboratorios para marcar la delgada línea que manejan entre ellos al presentar condiciones similares en su campo de acción y al responder a un usuario final con características similares como lo pueden ser poblaciones necesitadas de una solución desde el sector público enfocado a lo social.

Por tanto, se necesita profundizar en la caracterización de estos laboratorios y como funcionan bajo los distintos contextos e insumos con los que cuentan de acuerdo con el propósito con el que fueron creados en un primer lugar.

En conclusión, se tiene que manejan más similitudes que diferencias al ser todos unos espacios de experimentación, de sinergia entre distintos agentes o *stakeholders* y de ser una herramienta de apoyo para la producción de nuevas ideas e innovadores para los distintos contextos que atienden. Sus diferencias van encaminadas a la naturaleza o el propósito con el que fueron creados: para los laboratorios de innovación pública es innegable la alta dependencia que tienen con los objetivos gubernamentales de turno que los laboratorios sociales no padecen. Además, las limitaciones actuales encontradas en la literatura crean una alarma para seguir haciendo esfuerzos sobre ejercicios prácticos y teóricos en los distintos usos que brindan cada tipo de laboratorio para la solución de problemas complejos y bajo que contextos funcionan estos mismos.

## REFERENCIAS

- Asenbaum, H., y Hanusch, F. (2021). (De)future democracy: Labs, playgrounds, and ateliers as democratic innovations. *Futures*, 134. Elsevier Sci Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102836>
- Asplund, F., Bjork, J., Magnusson, M., y Patrick, A. J. (2021). The genesis of public-private innovation ecosystems: Bias and challenges. *Technological Forecasting And Social Change* (162). Elsevier Science Inc. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120378>
- Braun, R., Loeber, A., Christensen, M. V., Cohen, J., Frankus, E., Griessler, E., Hoenigmayer, H., y Starkbaum, J. (s. f.). Social labs as temporary intermediary learning organizations to help implement complex normative policies. The case of Responsible Research and Innovation in European science governance. *Learning Organization*. Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0118>
- Brock, K. L. (2021). Policy labs, partners and policy effectiveness in Canada. *Policy Design and Practice*, 4 (2), 228-241. TAYLOR Y FRANCIS LTD. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1880063>

- Broekema, P. M., Bulder, E. A. M., y Horlings, L. G. (2022). Same same, but different ...? The emergence of Public Sector Innovation Labs in theory and practice. *Management Y Marketing-Challenges for The Knowledge Society* (Vol. 17, Número 1, pp. 344-363). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0020>
- Cole, L. (2022). A framework to conceptualize innovation purpose in public sector innovation labs. *Policy Design and Practice*, 5 (2), 164-182. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.2007619>
- Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martin, F., Silvan, A., y Isidro Filho, A. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal Of Public Administration*, 44 (6). Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181>
- Dekker, R., Contreras, J. F., y Meijer, A. (2020). The Living Lab as a Methodology for Public Administration Research: A Systematic Literature Review of its Applications in the Social Sciences. *International Journal Of Public Administration*, 43 (14), 1207-1217. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1668410>
- Evans, B., y Cheng, S. M. (2021). Canadian government policy innovation labs: An experimental turn in policy work? *Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada*, 64 (4) 587-610. Wiley. <https://doi.org/10.1111/capa.12438>
- Ferrarezi, E., Brandalise, I., y Lemos, J. (2021). Evaluating experimentation in the public sector: Learning from a Brazilian innovation lab. *Policy Design And Practice*, 4 (2), 292-308. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1930686>
- Ferreira, M., y Botero, A. (2020). Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. *Policy Design and Practice*, 3 (2), 150-162. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1759761>
- Fleischer, J., y Carstens, N. (2022). Policy labs as arenas for boundary spanning: Inside the digital transformation in Germany. *Public Management Review*, 24 (8), 1208-1225. Routledge Journals, Taylor Y Francis LTD. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893803>



- Fuglsang, L., y Hansen, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51 (1). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104390>
- Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I., y Rohnebaek, M. T. (2021). Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. *Administrative Sciences*, 11 (2). MDPI. <https://doi.org/10.3390/admsci11020058>
- Hjelmar, U. (2021). The institutionalization of public sector innovation. En *Public Management Review*, 23 (1), 53-69. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1665702>
- Hodgson, A., Spours, K., Gallacher, J., Irwin, T., y James, D. (2019). FE and skills—Is the 'UK laboratory' open for expansive policy learning? *Journal Of Education And Work*, 32 (3), 277-291. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/13639080.2019.1621272>
- Kieboom, Marlieke. (2014). *Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories*. 2–44.
- Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., y Rizzo, F. (2021). Policy labs challenges in the public sector: The value of design for more responsive organizations. *Policy Design And Practice*, 4 (2), 271-291. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1917173>
- Lee, C., y Ma, L. (2020). The Role of Policy Labs in Policy Experiment and Knowledge Transfer: A Comparison across the UK, Denmark, and Singapore. *Journal Of Comparative Policy Analysis*, 22 (4), 281-297. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1668657>
- Lewis, J. M. (2021). The limits of policy labs: Characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design And Practice*, 4 (2), 242-251. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1859077>
- Lewis, J. M., Mcgann, M., y Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy And Politics*, 48 (1), 111-130. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420081>

- Lindquist, E. A., y Buttazzoni, M. (2021). The ecology of open innovation units: Adhocracy and competing values in public service systems. *Policy Design And Practice*, 4 (2), 212-227. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1941569>
- Marcelloni, Claudia. (2019). *The 3 T's framework of social innovation labs*. OpenAIRE. <https://doi.org/10.23726/cij.2019.872>
- Marschalek, I., Blok, V., Bernstein, M., Braun, R., Cohen, J., Hofer, M., Seebacher, L. M., Unterfrauner, E., Daimler, S., Nieminen, M., Christensen, M. V., y Thapa, R. K. (2022). The social lab as a method for experimental engagement in participatory research. *Journal Of Responsible Innovation*, 9 (3), 419-442. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/23299460.2022.2119003>
- McGann, M., Blomkamp, E., y Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51 (3), 249-267. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- McGann, M., Wells, T., y Blomkamp, E. (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review*, 23 (2), 297-316. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- Meijer, A., y Thaens, M. (2021). The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance Y Management Review*, 44 (1), 136-154. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>
- Olavo, A. V. A., Beneyto, G. P., Nebot, C. P., y Emmendoerfer, M. L. (2022). Public Sector Innovation Laboratories in A Comparative Perspective: An Exploratory Analysis Between Brazil and Spain. *Revista De Gestao E Projetos*, 13 (2), 89-115. Univ Nove Julho. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.21972>
- Olejniczak, K., Borkowska-Waszak, S., Domaradzka-Widla, A., y Park, Y. (2020). Policy labs: The next frontier of policy design and evaluation? *Policy And Politics*, 48 (1), 89-110. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420108>
- Osorio, F., Dupont, L., Camargo, M., Sandoval, C., y Ismael Pena, J. (2020). Shaping a Public Innovation Laboratory in Bogota: Learning through Time, Space and Stakeholders. *Journal Of Innovation Economics Y Management*, 31, 69-100. De Boeck Univ. <https://doi.org/10.3917/jie.031.0069>

- Peters, B. G. (2020). Designing institutions for designing policy. *Policy And Politics*, 48 (1), 131-147. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420090>
- Polvora, A., y Nascimento, S. (2021). Foresight and design fictions meet at a policy lab: An experimentation approach in public sector innovation. *Futures*, 128. Elsevier Sci Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102709>
- Promsiri, T., Sukavejworakit, K., Keerativutisest, V., Virasa, T., y Kampanthong, K. (2022). Sustaining Thai Government Agency Innovation through Design Thinking Learning Effectiveness. *Sustainability*, 14 (12). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su14127427>
- Rodriguez, L. A., Alejandra Velez, M., y Pfaff, A. (2021). Leaders' distributional y efficiency effects in collective responses to policy: Lab-in-field experiments with small-scale gold miners in Colombia. *World Development*, 147. Pergamon-Elsevier Science Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105648>
- Shin, S. R., Lee, J., Jung, Y. R., y Hwang, J. (2022). The diffusion of scientific discoveries in government laboratories: The role of patents filed by government scientists. *Research Policy*, 51 (5). ELSEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104496>
- Spaa, A., Spencer, N., Durrant, A., y Vines, J. (2022). Creative and collaborative reflective thinking to support policy deliberation and decision making. *Evidence Y Policy*, 18 (2), 376-390. POLICY PRESS. <https://doi.org/10.1332/174426421X16474564583952>
- Timmermans, J., Blok, V., Braun, R., Wesselink, R., y Nielsen, R. O. (2020). Social labs as an inclusive methodology to implement and study social change: The case of responsible research and innovation. *Journal Of Responsible Innovation*, 7 (3), 410-426. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1787751>
- Tranfield, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trei, D. T., Hornung, J., Rychlik, J., y Bandelow, N. C. (2021). From political motivation to scientific knowledge: Classifying policy labs in the science-policy nexus. *European Planning Studies*, 29 (12), 2340-2356. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1941785>

- Tõnurist, P., Kattel, R., y Lember, V. (2017). Innovation Labs in the Public Sector: What they are and what they do? *Public Management Review*, 19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>
- Unceta, A., Barandiaran, X., y Restrepo, N. (2019). The Role of Public Innovation Labs in Collaborative Governance-The Case of the Gipuzkoa Lab in the Basque Country, Spain. *Sustainability*, 11 (21). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su11216103>
- Urmanaviciene, A., Kostalova, J., Baturina, D., Krzyworzeka, P., Budryte, P., y Lepik, K.-L. (2022). Were Social Labs immune to COVID-19? Impacts and benefits. *Management Y Marketing-Challenges For The Knowledge Society*, 17 (1), 381-401. SCIENDO. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0022>
- Valente, A., Tudisca, V., Demurtas, P., Sandu, P., Baba, C. O., Durmishi, E., y Consortium, D. (2018). Actors Engagement and Tailored Methods in Physical Education and Sport Curriculum as a Policy Lab. *Responsible Research And Innovation Actions In Science Education, Gender And Ethics: Cases And Experiences* (pp. 9-13). Springer International Publishing Ag. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73207-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73207-7_2)
- Vicens, J., Perello, J., y Duch, J. (2018). Citizen Social Lab: A digital platform for human behavior experimentation within a citizen science framework. *Plos One*, 13 (12). Public Library Science. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0207219>
- Wellstead, A. M., y Howlett, M. (2022). (Re)Thinking think tanks in the age of policy labs: The rise of knowledge-based policy influence organisations. *Australian Journal Of Public Administration*, 81 (1), 224-232. Wiley. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12528>
- Williamson, B. (2015). Governing methods: Policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education. *Journal of Educational Administration and History*, 47(3), 251-271. <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.1038693>
- Whicher, A. (2021). Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government. *Policy Design and Practice*, 4 (2), 252-270. Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1883834>

- Whicher, A., y Crick, T. (2019). Co-design, evaluation and the Northern Ireland Innovation Lab. *Public Money Y Management*, 39 (4), 290-299. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592920>
- Yanez-Figueroa, J.-A., Ramirez-Montoya, M.-S., y Garcia-Penalvo, F.-J. (2021). Social innovation laboratories for the social construction of knowledge: Systematic review of literature. En *Texto Livre-Linguagem E Tecnologia*, 14 (3). Univ Fed Minas Gerais, Fac Letras. <https://doi.org/10.35699/1983-3652.2021.33750>
- Yanez-Figueroa, J.-A., Ramirez-Montoya, M.-S., y Garcia-Penalvo, F.-J. (2022). Measurement of the social construction of knowledge: Validation and reliability of the K-Social-C instrument. *Social Network Analysis And Mining*, 12 (1). Springer Wien. <https://doi.org/10.1007/s13278-022-00868-x>
- Yoda, N., y Kuwashima, K. (2020). Triple Helix of University-Industry-Government Relations in Japan: Transitions of Collaborations and Interactions. *Journal Of The Knowledge Economy*, 11 (3), 1120-1144. SPRINGER. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00595-3>
- Zeigermann, U., y Ettelt, S. (s. f.). Spanning the boundaries between policy, politics and science to solve wicked problems: Policy pilots, deliberation fora and policy labs. *Sustainability Science*. Springer Japan Kk. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01187-y>
- Zhu, X., y Zhang, Y. (2020). Comparison of Policy Experiments: Practices in Asia. *Journal Of Comparative Policy Analysis*, 22 (4), 275-280. Routledge Journals, Taylor Y Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1711059>
- Zurbriggen, C., y Lago, M. G. (2019). An experimental evaluation tool for the Public Innovation Lab of the Uruguayan government. *Evidence Y Policy*, 15 (3), 437-451. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/174426419X15537488717501>



# Gestión del nivel máximo de endeudamiento en mujeres cabeza de familia víctimas de desaparición forzada en Caquetá

Management of the maximum level of debt in female heads of family who  
are victims of forced disappearance in Caquetá

**Recibido:** septiembre 2023

**Evaluado:** octubre 2023

**Aprobado:** noviembre 2023

**Sirley Jovana Roa Jara<sup>1</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3298-5049>

---

1 Licenciada en Educación Básica con Énfasis en Ciencias Sociales, Especialista en Pedagogía y Magister en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad de la Amazonia en Florencia, Caquetá. Líder del semillero Maguaré y perteneciente al grupo de investigación YONEMA. Correo electrónico: s.roa@udla.edu.co



## RESUMEN

*Introducción:* el presente artículo hace parte de una investigación que aborda la gestión del endeudamiento formal e informal y el impacto en la salud mental de un grupo de mujeres víctimas del conflicto armado quienes pertenecen a la asociación FAVIDESC en la ciudad de Florencia, Caquetá. En tal sentido, la salud mental involucra sus niveles de estrés, ansiedad y depresión producto de la toma de decisiones financiera. *Metodología:* La investigación por tanto se caracteriza por ser de tipo descriptiva – transversal y enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) que toma como población objetivo a 27 mujeres víctimas de desaparición forzada a quienes se aplicarán instrumentos como el cuestionario estructural tetradimensional para la depresión CET-DE y la Escala de depresión, ansiedad y estrés (DASS-21); muestra producto de la aplicación de un muestreo no probabilístico de tipo juicio cuyo criterio de inclusión es ser madres cabeza de familia como único criterio de inclusión del estudio. *Resultados:* se obtuvo que, hay una tendencia determinada a padecer depresión por el grupo de 20 personas que presentan dificultad económica.

**Palabras clave:** Ansiedad, Depresión, Endeudamiento, Estrés, Finanzas Personales, Salud Mental.

G51 Ahorro de Hogares, Préstamos, Deuda y Riqueza

G530 Finanzas Domésticas: Alfabetización Financiera

I310 Bienestar General; Bienestar

I1 Salud

## ABSTRACT

*Introduction:* this article is part of a research that addresses the management of formal and informal debt and the impact on the mental health of a group of women victims of the armed conflict who belong to the FAVIDESC association in the city of Florencia, Caquetá. In this sense, mental health involves your levels of stress, anxiety and depression as a result of financial decision-making. *Methodology:* The research is therefore characterized by being descriptive - transversal and mixed approach (quantitative and qualitative) that takes as the target population 27 women victims of forced disappearance to whom instruments such as the four-dimensional structural questionnaire for depression CET- will be applied. DE and the Depression, Anxiety and Stress Scale (DASS-21); sample product of the application of a non-probabilistic sampling of the judgment type whose inclusion criterion is being mothers as heads of the family as the only inclusion criterion of the



study. *Results:* it was obtained that there is a certain tendency to suffer from depression in the group of 20 people who present economic difficulty.

**Keywords:** Management, Anxiety, Depression, Indebtedness, Stress, Personal Finance, Mental Health.

---

## INTRODUCCIÓN

La salud es un estado de bienestar social, físico, laboral, económico y psicológico que puede ser objetivo o subjetivo, pero que definitivamente es trascendental para el ser humano y su calidad de vida; según las OMS (Organización mundial de la salud) "la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" (1946), lo cual está directamente relacionado con el concepto de bienestar, puesto que hace referencia a un estado afectivo satisfactorio del individuo en el que se tiene en cuenta sus metas y expectativas, así como los logros que ha alcanzado (Fierro, A. y Ferragut, M. 2012).

En este sentido, la OMS define a la salud mental como "un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva, fructíferamente, y puede, aportar a su comunidad" (párr.3) contemplando aspectos relacionados con variables personales como la capacidad de afrontar una situación y la toma de decisiones, las emociones y la cognición; sin omitir la relación recíproca entre individuo y sociedad.

Entre las afectaciones en salud mental más comunes se encuentran alteraciones en el sueño, en la conducta alimentaria y habilidades sociales, irritabilidad, agresividad y nerviosismo; sentimientos de desesperanza, inestabilidad emocional, indefensión, desconfianza y escepticismo frente a las buenas noticias, así como dificultades notables a la hora de obtener nuevos aprendizajes y desgaste en la salud física. Resultados que dejan en evidencia que trabajar con mujeres víctimas es fundamental para cimentar las bases de una sociedad equitativa y en paz.

De esta manera, la Mujer Cabeza de Familia siendo soltera o casada, ejerce la jefatura femenina de hogar y tiene bajo su cargo, afectiva, económica o socialmente, en forma

permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar. En términos generales, vive para suplir las necesidades y en muchos casos los deseos de las personas que tiene bajo su responsabilidad; encontrándose con condiciones sociales desfavorables donde los precios aumentan con frecuencia, impera el desempleo, los ingresos para comprar y/o pagar son precarios, sobresale la carencia de oportunidades y en ocasiones, se hace evidente la vulneración a los derechos humanos; contexto, que aunado a variables personales, como la edad de la mujer cabeza de familia, la cantidad de personas que tiene bajo su responsabilidad, el desconocimiento de la misma en gestión de finanzas, la inexistencia de un ahorro previo e incluso las dificultades del control de impulsos en relación a las compras, intensifican los efectos del desequilibrio económico y favorece al endeudamiento en las familias, trayendo consigo consecuencias como estrés, depresión, irritabilidad, agresividad, angustia, temor y preocupación, disfuncionalidad familiar o desintegración de la misma; así como la presencia de conductas desadaptativas y autolesivas, el suicidio en el peor de los casos, y en otros, poner en riesgo el patrimonio familiar.

Por consiguiente, se hace fundamental realizar un estudio sobre el impacto del endeudamiento en la salud mental de mujeres víctimas del conflicto, toda vez que como lo indica el departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2020), las mujeres tiene en promedio tres veces menos autonomía económica que los hombres del país, con cifras de 27,5% y 10,5% respectivamente; por otra parte, según la Gran Encuesta Integradora de Hogares para 2018 cerca del 50% de las mujeres estaban desempleadas. Estadísticas que refuerzan el conocimiento sobre las dificultades económicas por las que atraviesan las mujeres colombianas.

Por esta razón, la problemática a la que se enfrenta la mujer cabeza de familia en el contexto colombiano merece ser abordada, ya que debido a las diferentes características propias del medio existe la alta probabilidad de presentar afectaciones en salud mental, siendo una de ellas, los niveles de endeudamiento.

## EL ENDEUDAMIENTO, UN PROBLEMA SOCIAL

El endeudamiento se entiende como el conjunto de obligaciones de pago que una persona tiene contraídas con un tercero, ya sea otra empresa, una institución o una persona. De esta manera, este es un fenómeno de múltiples causas y debe entenderse desde una visión individual y social. Para Henning (2010) citado en es un problema social grave y creciente que no se refiere solamente al ámbito jurídico y que, para su comprensión y superación, sería necesaria la articulación de varias disciplinas como la psicología, servicio social, educación y economía, además del derecho y por qué no del marketing, como la otra cara del consumo.

En este sentido, el endeudamiento es un problema que no debe preocupar únicamente a la ciencia de la economía ya que es importante que todas las personas comprendan el daño del consumo colectivo en la sociedad. La acción de endeudarse es resultado de la elección de ahorrar o adquirir algo para el disfrute, o en su defecto suplir alguna necesidad. "como un desvío de cognición que implica desequilibrio en la toma de decisiones, el cual es intensificado por la impulsividad de las personas que utilizan el endeudamiento como medio para alcanzar sus deseos y objetivos a corto plazo". (Peñaloza, Paula, Araujo, y Denegri, 2019, p.131).

Ahora bien, la deuda y el acto de endeudarse van de la mano con conceptos como consumo y ahorro, dichos conceptos efectúan la conducta de las personas a la hora de endeudarse. El consumo es la acción de utilizar y/o gastar un producto, un bien o un servicio para atender necesidades humanas, Por consiguiente, la conducta del consumidor implica la toma de actitudes para consumir o adquirir algo en específico, en muchas ocasiones no se tiene control sobre estos hábitos de consumo por lo que la conducta puede convertirse en impulsiva sobre las compras. Por su parte, desde lo económico, ahorrar se refiere al ingreso que no se usa o no se gasta. Entonces, ahorrar es lo opuesto a endeudarse por lo que hace referencia a una conducta saludable que le permite a las personas autorregularse sobre los hábitos del consumo e impulsividad y redefinir metas para el manejo de su dinero mejorando su calidad de vida.

## IMPACTO DEL ENDEUDAMIENTO EN LA SALUD MENTAL

La Organización Mundial de la Salud [OMS] (2022), define la salud mental como un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad. Por lo que

un adecuado estado de bienestar psicológico implica saber afrontar las complejidades que se presentan a lo largo de la vida y en diferentes contextos. Por consiguiente, en el contexto de las ciencias económicas el fenómeno de endeudamiento es considerado un problema grave que afecta la conducta y/o comportamiento de las personas, por lo tanto, la deuda se relaciona con factores del comportamiento, tales factores como el estilo de vida, valores personales, la autoestima, o la toma de decisiones entre otros, y se efectúan con el fin satisfacer necesidades y deseos.

Sin embargo, a pesar de la creciente importancia del endeudamiento en la vida financiera y las repercusiones en la salud mental de las personas, es importante considerar las variables que determinan el estrés financiero, tal como estrato socioeconómico, ingresos, educación, ocupación e incluso género y de esta manera contemplar la dimensión sobre el impacto del endeudamiento en la salud mental.

Bajo esta perspectiva, endeudarse es más que un problema simplemente financiero y económico, Por lo tanto, es importante no dejarlo de lado y hablar sobre las repercusiones que tiene el endeudamiento en la salud física y mental, algunos de los efectos que concierne el endeudarse son; el estrés, la ansiedad, la preocupación, la ira, y la depresión. Por consiguiente, el malestar psicofisiológico que se presenta en las personas con dificultades económicas aumenta la probabilidad de padecer mayores niveles de estrés financiero. Este tipo de estrés se asocia con el malestar físico, lo que significa que hay disminución en la salud física de las personas, ya que aumenta dolor de cabeza, cansancio, problemas intestinales, falta de energía o concentración, e insomnio. (Citado en Sweet, E. Nandi, A. Adam, E y McDade, T. (2013)). Se sabe que la experiencia del estrés conduce a cambios fisiológicos a corto y largo plazo que desempeñan un papel clave en varios procesos patológicos, en particular los que afectan a los sistemas metabólico y cardiovascular.

Por lo cual, hay mayor probabilidad de que las personas al endeudarse sientan gran cantidad de estrés financiero y con ello experimenten cambios fisiológicos y altos niveles de depresión y/o ansiedad, dejando claro que la deuda tiene consecuencias físicas y psicológicas.

## ESTRÉS FINANCIERO EN LA FAMILIA

El estrés familiar se define como "el estado de tensión que surge en las familias cuando el estado de desequilibrio de estas es alterado por sus transiciones a través del ciclo vital" (Herrera, 2008, p.3). Al respecto, algunas teorías han tratado de explicar el estrés en el interior de las familias, tal es el caso de la Hill (1949) quien manifiesta en su teoría del estrés y teoría del desarrollo familiar, que ambas teorías abarcan conceptos similares y toman como unidad central a la familia como una organización grupal en donde se efectúan reacciones respecto a los eventos, la desorganización, la renegociación y la reorganización.

Es así, que la teoría del desarrollo familiar se centra en los acontecimientos internos, normativos y omnipresentes, mientras que la teoría del estrés familiar hace énfasis en los efectos de los estresores crónicos y constantes que causan dificultades a largo plazo en las familias. A pesar de sus similitudes, ambas teorías conservan una interrelación sobre el trabajo en el sistema familiar. Finalmente, Hill plantea el Modelo Simple abc-x donde (a) significa el evento estresor, (b) son los recursos familiares o fortalezas y la (c), el significado atribuido por la familia al evento estresante. La interacción de estos elementos lleva al desenlace que es la crisis (x).

En consecuencia, autores como McCubbin y Patterson (1983) destacan un modelo doble ABCX con nuevas variables; El factor aA (evento estresor o acumulación de demandas) en interacción con el factor bB (recursos existentes antes de la crisis y nuevos recursos) y con el factor cC (percepción o significado que la familia atribuye al acontecimiento estresante y a su capacidad para manejarlo) produce un resultado de adaptación o factor xX (adaptación de la familia o resultados de trabajo).

## METODOLOGÍA

La presente investigación denominada "*Impacto del endeudamiento en la salud mental (estrés, ansiedad y depresión) en mujeres cabeza de familia pertenecientes a la Asociación de Familiares y Víctimas de Desaparición Forzada del Caquetá- FAVIDESC*" es un proyecto que pretende realizar un análisis acerca de cómo las mujeres y sus familias asumen su vida financiera y cómo esta falta de conocimiento sobre sus finanzas afecta directamente su salud mental, a través de la indagación sobre aspectos como: ¿Qué tipo de productos financieros obtienen? ¿Cómo organizan la economía familiar? ¿Poseen cultura de realización del presupuesto familiar? Y finalmente, cómo

es que a falta de un conocimiento básico sobre finanzas personales y endeudamiento desmedido se ve afectada su salud mental.

Esta investigación, de carácter *descriptiva – transversal* mide la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado, pues de acuerdo con Best (1982) se “trata, de descubrir e interpretar lo que es”, lo que significa, precisar la naturaleza de una situación tal como se halla en el momento en que se realiza el estudio.

Igualmente, la investigación posee un enfoque mixto que puede ser comprendido como un proceso que recoge, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio. En tal sentido, se indagará especialmente a madres cabeza de familia quienes se encuentran vinculadas a Favidesc. Empleando como instrumentos de recolección de información el Cuestionario estructural tetradimensional para la depresión CET- DE. Y el Depression, Anxiety and Stress. Scale-21 (DASS-21). Escala de depresión, ansiedad y estrés (DASS-21). Al mismo tiempo, se aplicará encuesta y grupo focal para analizar diversas situaciones particulares de endeudamiento de mujeres sujetos de estudio, de tal forma que dicha aproximación conlleve a dar respuesta a los interrogantes anteriormente señalados.

Finalmente, respecto a la población objeto del estudio, ésta se encuentra conformada por 38 mujeres pertenecientes a Favidesc, de las cuales se tomará como muestra 27 mujeres puesto que cumple con las características de ser madres cabeza de familia como único criterio de inclusión del estudio.

## FASE I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

En esta primera fase se realiza la revisión bibliográfica del tema, así como también la exploración de experiencias del tipo realizadas en otras universidades que haga posible demarcar las grandes líneas teóricas que sustentan el trabajo realizado y construir bases para llevar a cabo el proceso investigativo.

Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Identificación y selección de fuentes de información documentales.
- Revisión y análisis de las fuentes secundarias seleccionadas.
- Establecimiento de tendencias psicológicas frente a las variables estrés, ansiedad, depresión.

## FASE II: CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Se concentrará en la consulta y selección de pruebas que permitan reconocer la medición precisa de las variables planteadas.

## FASE III: ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la presente fase es necesario realizar las siguientes actividades:

- Codificación de los datos
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los resultados
- Elaboración definitiva (ajuste) del marco teórico de ser necesario
- Redacción definitiva del informe de investigación.

## RESULTADOS

### ÁMBITO INTERNACIONAL

En el orden internacional se destaca la investigación realizada por Loibl, C., Moulton, S., Haurin, D., y Edmunds, C. (2020) titulada *"El papel del consumo y la deuda hipotecaria en el estrés financiero"* el cual tenía como objetivo examinar cual es la incidencia y hasta qué punto la deuda financiera en adultos mayores de estados unidos ha ido en crecimiento causando estrés financiero. Para ello, se realizó el estudio con adultos mayores de 62 años en adelante en donde se tomaron dos factores importantes como lo es el ámbito material que se puede observar por medio de la dificultad para pagar las facturas y el ámbito psicológico que se manifiesta por medio de una tensión financiera continua.

En este sentido, se encontró que la deuda de los consumidores es asociada a un aumento de estrés corroborando que a un mayor nivel de endeudamiento e hipotecas el adulto va presentando dificultad para cumplir con sus pagos o facturas y aumenta en gran manera la tensión que es

provocada a causa de las deudas mientras que por el contrario cuando existe una reducción en el endeudamiento se asocia una menor dificultad para pagar las facturas y el nivel de tensión financiera es muy reducido, por lo que concluye que la relación existente entre consumidores, el endeudamiento y el estrés si esta matizada determinando el tipo de deuda que se contrae y el momento en que se hace.

El siguiente trabajo corresponde a Kyoung, Y., Younghee, K., Arati, L., Maleku., Kagotho, M., y Miyoun. (2019) Titulada "*Estrés financiero y depresión entre africanos refugiados en el sur de los Estados Unidos: una serie de análisis de Mediación Múltiple de Autoeficacia Financiera y Ansiedad Financiera*" el objetivo principal era realizar una investigación participativa tomando como base la comunidad más grande de la zona sur de los Estados unidos en donde se pudiera explorar los desafíos que giran en torno a dos variables como lo es el fenómeno del estrés financiero y la relación que tiene con la salud mental, todo esto se realizó por medio de una cadena de factores que son indispensables a la hora de generar un resultado, los cuales son; la autoeficacia financiera y la ansiedad financiera.

De igual importancia, los resultados revelaron una existente relación entre la autoeficacia financiera y la ansiedad financiera desencadenando un estrés financiero y síntomas depresivos a causa del endeudamiento, a su vez, los hallazgos resaltan la importancia de brindar un discurso en torno a las finanzas, el estrés y la salud mental en el contexto de la migración, De este modo se concluye que es importante resaltar y comprender los factores personales, culturales y sociales únicos de los refugiados de los países de origen ya que será clave para fomentar la educación y mejorar los resultados de salud mental.

De igual forma, se destaca el trabajo titulado "*Asociación entre sobreendeudamiento y Uso de antidepresivos: un análisis transversal*" realizado por Warth, J., Beckmann, N., Therese, M., Tillmann. J., Porz, J., Zier, U., Weckbecker<sup>1</sup>, K. (2020). Cuyo objetivo era conocer a profundidad la aparición de enfermedad causada por la depresión y su asociación con el estatus socioeconómico que conlleva a un endeudamiento teniendo en cuenta que la población alemana cuenta con un gran índice de deudas en cada una de las familias, el método que se utilizó para recolección de información fue una encuesta transversal entre los clientes de las agencias de asesoría de deuda



en North Renania-Westfalia, Alemania, en 2017 (OID) y los datos se fusionaron con la primera ola de la encuesta alemana de entrevista y examen de salud para adultos (DEGS1).

Los resultados obtenidos a partir de la investigación indicaron que la prevalencia de uso de antidepresivos fue mayor en los sobreendeudados (12,3%) que en la población general (5,0%) teniendo en cuenta que los sobreendeudados eran significativamente más propensos a usar antidepresivos, incluso después de controlar otros factores socioeconómicos, demográficos y factores de salud (odds ratio ajustado 1,83; intervalo de confianza del 95 % 1,35–2,48). De este modo se concluye que las partes interesadas en el cuidado de la salud, el asesoramiento sobre deudas, la investigación y la política social deben considerar el vínculo entre el sobreendeudamiento y la enfermedad mental para avanzar en la comprensión de desigualdades en salud y para ayudar a quienes tienen problemas de salud mental y deudas.

En el orden internacional se destaca la investigación realizada por Guzmán, R., Herrejón. R. (2020) titulada *"Endeudamiento y salud: dos Conceptos relacionados en el desarrollo del pensamiento socioeconómico"* el objetivo central es reconocer inicialmente los conceptos que giran en torno al endeudamiento durante el fin de semana del "Buen fin" de 2017, con la implementación en un grupo población general de la ciudad de Morelia, Michoacán, la metodología de la misma fue por medio de un estudio descriptivo que se obtuvo a partir de la aplicación de redes semánticas naturales sobre el concepto de endeudamiento, con 39 participantes en edades de 19 y 75 años.

De esta manera, dentro de los hallazgos se obtuvieron 113 palabras definatorias de las cuales 9 tuvieron el mayor peso semántico, 7 de ellas hacen referencia a aspectos financieros y 2 a aspectos psicológicos relacionados con la salud concluyendo que; la idea referente al concepto de endeudamiento esta probablemente originada por los comportamientos y situaciones que giran en torno al ámbito económico estableciendo que existe una relación predominante entre salud y finanzas.

## ÁMBITO NACIONAL

En el orden nacional el siguiente artículo de investigación realizado por Duque, D., Maria, L. (2019) titulado *"Depresión en adultos clientes de la empresa Aliados financieros de la ciudad de Medellín en el año 2019 con relación a sus dificultades financieras"* tiene como objetivo determinar si existe

una relación entre depresión y dificultades financieras, en un grupo de adultos mayores clientes activos de la empresa Aliados Financieros de la ciudad de Medellín en el año 2019. El método para la recolección de la información es la aplicación de la escala de depresión de Beck en su segunda versión (BDI II) y teniendo en cuenta las variables sociodemográficas de la muestra que se realizara con un grupo poblacional de 40 personas de las cuales 20 de ellas presentan dificultades económicas y 20 de ellas no las presentan, es importante resaltar que; como criterio para determinar si una persona presenta dificultad económica o no, se realizó un rastreo en la base de datos de clientes activos de la empresa Aliados Financieros y se convocaron las personas que mensualmente reciben de pensión un salario mínimo (\$828.116) y de este salario mensualmente se descuenta el 50% para cancelar cuotas de créditos vigentes (\$414.058) lo cual significa que la persona presenta un endeudamiento global mínimo del 50% de sus ingresos fijos.

Como resultados se obtuvo que, hay una tendencia determinada a padecer depresión por el grupo de 20 personas que presentan dificultad económica; esto gracias a los resultados arrojados por la aplicación SPSS, para finalizar se concluye que si existe una relación estable entre depresión las dificultades financieras.

## REFERENCIAS

- Avila, L. Rodriguez, K. Salamanca, P. (2021). *Secuelas psicológicas del conflicto armado en Colombia, comprendidas en los años 2.000 al 2019 en tres regiones (Caldas, Santander, Caquetá) estrategias de país, por medio del análisis de estudios de caso. Trabajo de investigación de pregrado no publicada*. Universidad Cooperativa de Colombia. disponible en: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33990/1/2021\\_psicologia\\_conflicto\\_armado.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33990/1/2021_psicologia_conflicto_armado.pdf)
- Aristizábal, E. Palacio, J. Madariaga, C. Osman, H. Parra, L. Rodríguez, J. y López, G. (2012). Síntomas y traumatismo psíquico en víctimas y victimarios del conflicto armado en el Caribe colombiano. *Psicología desde el Caribe*, 29 (1), 123-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21323171008>
- Banco interamericano de desarrollo. (2021). *Informe anual*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-anual-del-Banco-Interamericano-de-Desarrollo-2021-Resena-del-ano.pdf>

Centro Nacional de Memoria Historica. (8 de marzo de 2021). *En el 8M, el CNMH hace un reconocimiento a las mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia*. <https://centrodememoriahistorica.gov.co/en-el-8m-el-cnmh-hace-un-reconocimiento-a-las-mujeres-victimas-del-conflicto-armado-en-colombia/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20Observatorio,como%20consecuencia%20de%20estas%20acciones>.

Departamento administrativo nacional de estadística. (2020). *Mujeres y hombres: Brechas de genero en Colombia*. Resumen ejecutivo. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-resumen-ejecutivo.pdf>

Díez, G. (2018). *ODS en Colombia: los retos para 2030*. Colombia. [https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODS/undp\\_co\\_PUBL\\_julio\\_ODS\\_en\\_Colombia\\_los\\_retos\\_para\\_2030\\_UNU.pdf](https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODS/undp_co_PUBL_julio_ODS_en_Colombia_los_retos_para_2030_UNU.pdf)

E. Sweet , A. Nandi , EK Adam , TW McDade. (2013). El alto precio de la deuda: la deuda financiera de los hogares y su impacto en la salud mental y física. *Social Science y Medicine*, pp. 94 - 10. 10.1016/j.socscimed.2013.05.009

Herrera,S P. (2008). El estrés familiar, su tratamiento en la psicología. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 24. [https://www.researchgate.net/publication/262551341\\_El\\_estres\\_familiar\\_su\\_tratamiento\\_en\\_la\\_psicologia](https://www.researchgate.net/publication/262551341_El_estres_familiar_su_tratamiento_en_la_psicologia)

Instituto nacional de salud y Observatorio nacional de salud. (2017). *Consecuencias de conflicto armado en la salud en Colombia*. Ministerio de salud: <https://www.ins.gov.co/Direcciones/ONS/Informes/9%20Consecuencias%20del%20Conflicto%20Armado%20en%20la%20Salud%20en%20Colombia.pdf>

Mederer, H. y Hill, R. (1983). *Transiciones críticas a lo largo de la vida familiar. Revisión de matrimonio y familia*, 6(1-2), 39–60. doi: 10.1300/j002v06n01\_03

Meltzer, H., Bebbington, P., Brugha, T., Farrell, M., y Jenkins, R. (2012). La relación entre la deuda personal y los trastornos mentales comunes específicos. *European Journal of Public Health*, 108-113. doi:<https://doi.org/10.1093/eurpub/cks021>

PNUD. (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>

Registro Único de Víctimas. (31 de agosto de 2022). *Victimas del conflicto armado*. <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/registro-unico-de-victimas-ruv/37394>

Rojas, I. Mercado, M. Guzmán, A. y Sánchez, C. (2020). *Secuelas Psicológicas de las Víctimas del Conflicto Armado en Colombia*. Trabajo de investigación de pregrado no publicado. Universidad Cooperativa de Colombia. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16874/1/2020\\_secuelas\\_psicologicas\\_victimas.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16874/1/2020_secuelas_psicologicas_victimas.pdf)

Ruta pacífica de las mujeres. (2013). *La verdad de las mujeres víctimas del conflicto armado en Colombia*. [https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20coeditadas%20por%20AECID/La%20verdad%20de%20la%20mujeres%20\(Resumen\).pdf](https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20coeditadas%20por%20AECID/La%20verdad%20de%20la%20mujeres%20(Resumen).pdf)

# El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como estrategia para gestionar la administración pública<sup>1</sup>

The Integrated Planning and Management Model (MIPG) as a strategy to manage public administration

**Recibido:** agosto 2023

**Evaluado:** septiembre 2023

**Aprobado:** octubre 2023

## Julián Felipe Bello López<sup>2</sup>

Escuela Superior de Administración Pública-ESAP  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1762-9545>

## Fredy William Andrade Pérez<sup>3</sup>

Escuela Superior de Administración Pública-ESAP  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8917-1583>

## Andrea Marcela Bonelo Chavarro<sup>4</sup>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3514-8550>

- 
- 1 Este artículo es el resultado de una investigación que contó con financiación de la Escuela Superior de Administración Pública-ESAP.
  - 2 Economista, Especialista en Gestión Pública, Magister en Ciencia Política.  
Correo electrónico: [julian.lopez@esap.edu.co](mailto:julian.lopez@esap.edu.co)
  - 3 Economista, Licenciado en matemáticas y Física, Especialista en Negocios y Finanzas Internacionales, Magister en Economía Aplicada, Magister en Gestión Pública  
Correo electrónico: [fredy.andrade@esap.edu.co](mailto:fredy.andrade@esap.edu.co)
  - 4 Economista, especialista en gestión financiera. Correo electrónico: [andrea.bonelo@unad.edu.co](mailto:andrea.bonelo@unad.edu.co)



## RESUMEN

*Introducción:* Este artículo se centra en analizar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía municipal de Neiva, una herramienta de mejora continua, desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública para el control y gestión de procesos en entidades públicas. El MIPG se utiliza para evaluar el comportamiento organizacional y mejorar los procesos internos en el sector público. *Objetivos:* El proyecto busca comprender cómo la implementación del MIPG ha contribuido a la mejora continua de los procesos internos y, en última instancia, a la atención al cliente en el sector público. *Metodología:* se analizará la optimización y las respuestas a las solicitudes de los usuarios, especialmente las Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRS). *Resultados:* se evidencia que la efectiva utilización del MIPG facilita el control interno y el cumplimiento de las PQRS en la alcaldía de Neiva, mejora la toma de decisiones y la percepción de los usuarios, y fomenta la cooperación entre funcionarios públicos y usuarios para una administración más eficiente.

**Palabras clave:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), Gestión pública, usuario, servicio al cliente, estrategia.

## ABSTRACT

*Introduction:* This article focuses on analyzing the implementation of the Integrated Planning and Management Model (MIPG) in the municipal mayor's office of Neiva, a continuous improvement tool, developed by the Administrative Department of the Public Service for the control and management of processes in public entities. The MIPG is used to evaluate organizational behavior and improve internal processes in the public sector. *Objectives:* The project seeks to understand how the implementation of the MIPG has contributed to the continuous improvement of internal processes and, ultimately, customer service in the public sector. *Methodology:* optimization and responses to user requests will be analyzed, especially Requests, Complaints and Claims (PQRS). *Results:* it is evident that the effective use of the MIPG facilitates internal control and compliance with the PQRS in the mayor's office of Neiva, improves decision-making and user perception, and encourages cooperation between public officials and users for better administration. more efficient.

**Keywords:** **Integrated** Planning and Management Model (MIPG), Public management, user, customer service, strategy.

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de los años, la humanidad ha buscado satisfacer sus necesidades físicas a través de los productos y servicios que produce. Esto subraya el papel fundamental que desempeña la calidad del servicio al cliente en el funcionamiento efectivo tanto de empresas públicas como privadas en la actualidad. Maximizar los recursos mediante la optimización de los marcos de calidad que al interior de las organizaciones es fundamental para lograr resultados que aborden necesidades insatisfechas.

El servicio al cliente no es un lujo, sino una obligación para cualquier empresa, reflejando un valor agregado que las empresas brindan en proporción a su crecimiento. Sirve para elevar los estándares de calidad y simplificar los procesos. Por lo tanto, es imperativo reconocer la importancia del servicio al cliente dentro de la Alcaldía Municipal de Neiva y su influencia potencial en la profesionalización y estandarización de los procesos internos, lo que finalmente resulta en un servicio mejorado para los ciudadanos de Neiva.

Además, en el transcurso de la prestación de servicios, es crucial comprender que un excelente servicio fomenta la confianza y la credibilidad. Este servicio debe abarcar a todo el personal que interactúa directamente con los clientes, con el objetivo de proporcionar soluciones genuinas y satisfacer sus necesidades. Se ha demostrado que la cooperación entre funcionarios públicos y usuarios puede influir y reducir los costos operativos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, la Administración Pública busca mejorar la satisfacción de los ciudadanos como usuarios de sus servicios. La calidad en el servicio al cliente es crucial tanto en el sector público como en el privado. El proyecto se centró en analizar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la alcaldía de Neiva y su impacto en la mejora de la atención al cliente en el sector público. Además, se evaluó el funcionamiento de los Sistemas de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRS) para identificar problemas y necesidades de los usuarios. La cooperación entre funcionarios públicos y usuarios se destaca como un factor clave para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia administrativa.

Las políticas gubernamentales buscan fortalecer la cultura de servicio en los servidores públicos y optimizar los recursos disponibles. Sin embargo, se observa una falta de capacidad administrativa y deficiencias en la prestación de servicios públicos, lo que se refleja en la insatisfacción de los usuarios debido a largos tiempos de espera y trámites engorrosos.

El estudio buscó demostrar que una implementación efectiva del MIPG mejora los sistemas de PQRS y la percepción positiva de los usuarios sobre la institución pública. Se examina la articulación de mecanismos de control como el sistema de gestión de calidad, sistema de desarrollo administrativo y sistema de control interno, con el objetivo de unificar y mejorar la gestión de las entidades públicas.

Se pretendió analizar la implementación del MIPG en la alcaldía de Neiva, contrastando los datos con años anteriores para evaluar si ha habido una reducción en los PQRS y una mejora en los procesos internos, especialmente en la reducción de tiempos de respuesta.

En resumen, se investigó cómo la implementación del MIPG y la cooperación entre funcionarios públicos y usuarios pueden mejorar la eficiencia de la administración pública, reducir costos operativos y satisfacer las necesidades de los ciudadanos en la alcaldía de Neiva.

Es por esto por lo que surgió la siguiente problemática que será la finalidad del estudio:

¿Cuáles han sido los factores determinantes en los procesos de toma de decisiones con la prestación del servicio al usuario, en relación con la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en la alcaldía municipal de Neiva?

## **OBJETIVO**

Analizar cuáles han sido los factores determinantes en los procesos de toma de decisiones con la prestación del servicio al usuario, en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en la alcaldía municipal de Neiva durante los años 2021 – 2022.



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer y analizar las condiciones y el alcance del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG implementado por la alcaldía municipal de Neiva.
2. Identificar si se han articulado y cumplido los mecanismos de seguimiento de los procesos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y el decreto 1499 de 2017 durante la vigencia 2021 – 2022 en la alcaldía de Neiva.
3. Determinar y analizar las disposiciones administrativas en los procesos de la implementación del MIPG en la atención de los usuarios, tomando como base los PQRS durante las vigencias de la implementación del programa.

## MARCO TEÓRICO

Max Weber define la "burocracia" gerencial como una organización formal donde se delegan funciones administrativas según normas y reglas institucionales. Esta estructura incluye una jerarquía en la que los directivos supervisan a la estructura inferior. Se enfatiza la documentación de la actividad administrativa y la necesidad de un aprendizaje profesional para los funcionarios, quienes deben entregarse plenamente a sus cargos (Oszlak, 2006).

Weber encuentra similitudes y diferencias con Taylor y Fayol. Taylor se centra en la organización científica del trabajo industrial, mientras que Fayol se enfoca en las funciones de dirección. Weber adopta una perspectiva sociológica y económica, considerando las estructuras de poder y los patrones de comportamiento en las organizaciones (Zalazar, 2013).

La "burocracia" se asocia con la idea de que la existencia de las personas está regulada por oficinas centrales y leyes dentro del aparato estatal. Se reconoce que ha existido siempre cuando se requieren soluciones centralizadas para grandes grupos de personas y vastos territorios (Zuwanic & Iacoviello, 2010).

La definición de instituciones y burocracia en la administración y gestión estratégica varía y no hay consenso claro. Se describen como patrones de comportamiento estables, sistemas de interacción, expectativas compartidas y reglas organizacionales, entre otros elementos (Petrella, 2007).

El concepto de legitimidad es fundamental en diversas disciplinas académicas y se ha debatido a lo largo de la historia. Max Weber, un destacado teórico alemán, contribuyó significativamente a la comprensión de la legitimidad en el contexto de la ciencia política y la administración pública. Según Weber, existen tres tipos de legitimidad: carismática, racional y legal (López Hernández, 2009, p. 155). La legitimidad legal, en particular, se asocia estrechamente con la legalidad y es esencial para la estabilidad de un Estado.

Norberto Bobbio, por su parte, ofrece una distinción entre dos significados de legitimidad: uno genérico, relacionado con la justicia y la razonabilidad, y otro específico, comúnmente utilizado en el ámbito político e institucional (Prada Cadavid, 2014, p. 58). Este último se centra en la legitimidad del Estado y su capacidad para obtener obediencia sin recurrir a la fuerza, basándose en un consenso dentro de la comunidad (Rúa Delgado, 2013).

El estudio de la legitimidad es relevante en diversas disciplinas, desde el derecho público hasta la filosofía y la administración pública (Martínez-Ferro, 2010). Implica comprender cómo las instituciones y las autoridades adquieren la aceptación y el respaldo de la población.

La legitimidad es un concepto crucial en las ciencias sociales y se ha abordado desde diferentes perspectivas teóricas. Max Weber y Norberto Bobbio ofrecen valiosas contribuciones para comprender este concepto en el contexto de la ciencia política y la administración pública. La legitimidad legal y su relación con la legalidad son aspectos fundamentales en la estabilidad de un Estado, y su estudio abarca diversas disciplinas académicas (Martínez-Ferro, 2010; López Hernández, 2009; Prada Cadavid, 2014; Rúa Delgado, 2013).

En la gestión empresarial, los sistemas integrados de gestión de calidad son esenciales para la planificación y eficacia, tanto en organizaciones públicas como privadas. Estos sistemas responden a la necesidad de estandarizar procesos y gestionar riesgos. Se han analizado diversas perspectivas académicas y estudios científicos sobre su implementación, buscando mejorar los aspectos relevantes de la gestión. El control de calidad no debe ser solo un cumplimiento burocrático, sino una herramienta que se retroalimenta según las necesidades de los usuarios y las demandas del mercado. Esto implica consultar regularmente a los usuarios a través de encuestas de percepción para mejorar los procesos internos. Los sistemas integrados de gestión

de calidad buscan optimizar todas las áreas, desde recursos humanos hasta la satisfacción del cliente (García, Quispe, & Ráez, 2003, pág. 87).

William Edwards Deming, conocido por sus contribuciones a la gestión de calidad, promovió la "calidad total" y la adaptación constante a las necesidades del cliente. Según Lozano Cortijo (1998), Deming "definía la calidad en la prestación de los servicios donde el consumidor se siente satisfecho con la prestación de los servicios" y abogaba por "redefinir constantemente los requerimientos de la prestación de sus servicios".

Deming también abordó la variabilidad en los procesos, afirmando que "cuanto menor sea la variabilidad del producto o servicio, mejor será la calidad del producto final y resultante" (Lozano Cortijo, 1998).

## **METODOLOGÍA**

Este estudio aborda la problemática de las instituciones públicas, centrándose en la eficiencia de los servicios y la percepción ciudadana. Se investigan dos variables: la utilización efectiva de la sistematización en los sistemas de gestión de calidad en la Alcaldía de Neiva y la burocratización en las instituciones estatales, que afecta la percepción de la institucionalidad por parte de los ciudadanos.

La organización y sistematización en el sector público y privado están vinculadas a la mejora de los servicios. Los sistemas de gestión de calidad buscan satisfacer las necesidades del usuario a través de medidas administrativas. Sin embargo, en la práctica, las instituciones a menudo interrumpen estos procesos debido a problemas como la "tramitología" y la burocratización de las denuncias.

Un aspecto clave en este análisis es la variable de percepción, utilizada para evaluar la eficiencia en las organizaciones públicas y privadas. La percepción influye en las decisiones, en el sector privado respecto a la eficiencia y en el público en relación con el desempeño. Además, se destaca la necesidad de replantear la contratación de funcionarios para mejorar la idoneidad del personal y la credibilidad en la función estatal.

Este estudio se centró en identificar cómo la sistematización y la percepción afectan la eficiencia y la legitimidad de las instituciones públicas, tomando como ejemplo la Alcaldía de Neiva y abordando desafíos como la burocratización y la contratación de personal.

Se exploró cómo la cooperación entre individuos, tanto en el ámbito público como privado, puede mejorar las condiciones de vida en las sociedades modernas. Elinor Ostrom destaca la importancia de la cooperación equitativa en la gestión de bienes comunes, mientras que William Edwards Deming enfatiza la calidad en la prestación de servicios como filosofía de gestión.

La utilización efectiva de sistemas de peticiones, quejas y reclamos en las instituciones del estado, como la Alcaldía de Neiva, junto con una cooperación sólida entre funcionarios públicos y usuarios, puede influir positivamente en la percepción de la institución pública. Esto se traduce en un mejor desempeño en los procesos estatales y una percepción más positiva por parte de los usuarios.

Es importante destacar que, a pesar de las diferencias conceptuales entre los autores analizados, todos coinciden en que la burocracia es una forma de administración caracterizada por decisiones impersonales y jerarquizadas. Sin embargo, este estudio va más allá de la crítica a la burocracia y se centra en la importancia de la cooperación y la eficacia de herramientas como los PQRS para mejorar la percepción pública y la eficiencia organizacional. Demuestra que la cooperación y la adecuada gestión de las interacciones entre funcionarios públicos y usuarios pueden contribuir significativamente a la percepción positiva de las instituciones públicas y su funcionamiento.

En el último tiempo han sido muchos los métodos y enfoques metodológicos utilizados en los procesos de investigación. Todos ellos aplicado en función de las características que genera la representatividad de cada estudio. Sin embargo, siempre ha existido conflicto entre la metodología cuantitativa y la cualitativa, abordándose de manera diferente y no existiendo compaginación entre ellas. Podemos observar un gran cambio en los paradigmas utilizados en el proceso metodológico, analizando que las aplicaciones de ambas metodologías no se contraponen, sino sirven para arrojar mejores resultados a la hora de analizar, discutir datos estadísticos para la caracterización y conclusiones de resultados investigativos.

Para lograr el alcance de lo propuesto en el presente estudio, se planteó el paradigma de investigación cualitativa, siendo este ideal para desarrollar investigaciones de carácter socioeconómico, teniendo en cuenta que este paradigma está basado en un proceso que recoge y analiza la información con datos cualitativos en un mismo estudio explicando los hechos. (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100).

El enfoque investigativo escogido para el estudio correspondió al Estudio de Caso, el cual se caracteriza por efectuar un análisis o estudio detallado sobre un tema específico, siendo frecuentemente usado, en las investigaciones aplicadas a grupos sociales, empresariales u organizacionales, estando concebido dentro de la investigación cualitativa.

Los estudios de caso se definen como un examen completo e intensivo de un asunto o acontecimiento, los cuales se desarrollan dentro de un marco espacio temporal específico; se entiende como una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso concreto el cual decide ser estudiado por un investigador o por un grupo de investigación.

Otras definiciones describen el Estudio de Caso como un análisis inductivo, descriptivo, heurístico y particularista, el cual es muy útil para estudiar problemas prácticos y situaciones específicas de la vida real.

Este enfoque se caracteriza por elaborar hipótesis, generar razonamientos inductivos a partir de la observación y análisis de la información recolectada; generalmente produce nuevos conocimientos, confirma teorías que ya se suponían, realiza un registro de los acontecimientos ocurridos, describe hechos concretos, proporciona conocimiento nuevo y concluyente, ayuda a comprender el escenario objeto de estudio, comprueba situaciones hechos e irregularidades, evaluando realidades o situaciones ocurridas (Fong, 2008). Para claridad del lector se refiere que el caso escogido para el presente estudio alude al análisis de la implementación del (Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG) en la alcaldía municipal de Neiva durante los años 2021 y 2022.

Para poder verificar la finalidad y los objetivos propuestos en el trabajo utilizamos enfoques metodológicos cualitativos con interpretaciones analíticas de realidad percibidas (Hermenéutica) para conocer la representatividad del trabajo, donde se va a presentar la ficha técnica de la muestra

propuesta y la validación del instrumento propuesto con las escalas de herramientas metodológicas relacionadas con los procesos de calidad y enfoques teóricos propuestos por investigadores modernos. El trabajo de campo realizado se soportó en la elaboración de entrevistas a los participantes de forma presencial en la alcaldía municipal de Neiva con las autoridades responsables de los procesos de la implementación del MIPG, para cotejar los métodos de calidad y la puesta en marcha de los ítems establecidos en el decreto 1499 de 2017 y el decreto 1299 de 2017, cotejando y relacionando los procesos de interacción administrativa con la disminución o aumento de los PQRS instaurados en el ente territorial.

Para interpretar las implicaciones teóricas del instrumento MIPG, se revisaron las similitudes y las diferencias con las normas de gestión administrativa, diseñadas por el departamento de la función pública, y las oficinas que evalúan, califican y cuantifican el desarrollo administrativo y las disposiciones reglamentarias en los procesos de toma de decisiones administrativas, para cumplir la interacción entre la eficiencia de los procesos administrativos y la reducción de las quejas por la prestación de los servicios al interior de los entes territoriales.

Para cumplir el segundo objetivo específico se realizó una revisión analítica (hermenéutica) del decreto puesta en marcha, contrastando con la información documental que se encuentra radicada en la página de la alcaldía municipal, lo cual nos llevará a revisar los ítems implementados para la elaboración de los procesos continuos de la herramienta MIPG en el ente territorial, adicionalmente se realizará una entrevista participante, con la funcionará encargada de la implementación del MIPG Martha Lucia Ramos, (Ramos, 2021) contrastando dicha información con la revisión documental de los documentos encontrados en la alcaldía municipal y que son de público conocimiento de los ciudadanos debido a las exigencias del mismo decreto (1499 de 2017) de acceso transparente de la información de las diferentes entidades públicas.

El análisis sustancial de los decretos y la revisión documental con la entrevista participante de la información reportada por la alcaldía municipal de Neiva y las certificaciones del departamento de la función pública, permitieron dilucidar el avance y el cubrimiento de la puesta en marcha de los mecanismos de respuesta de la gestión administrativa y la interrelación con los procesos internos (funcionarios públicos) y externos (usuarios) para la toma de decisiones que sirvan para la reducción de los costos y gastos administrativos por los reprocesos al interior de la entidad territorial y los

canales que se utilizan para la profesionalización y estandarización de la función pública, como lo son – elementos de control, mejora y sanción – de los procedimientos desarrollados.

La tabla de seguimiento del MIPG, se diseñó con los planes de mejora correspondientes desde la vigencia 2017 a la 2022, se pretendió analizar los ítems de la implementación de la herramienta diseñado por el departamento de la función pública, identificando las bases certificadas y los nuevos mecanismos de implementación dentro del ente territorial, es de esta manera que se va analizar por un lado la implementación de la herramienta y por otro cotéjalo con los canales de atención y mejora dentro la prestación del servicio al cliente de la alcaldía municipal.

Para hablar de calidad y satisfacción del servicio se definieron algunas dimensiones para evaluar el grado de un servicio contenida en la teoría de tres investigadores norteamericanos (Berry Parasuraman y Zethaml) donde hacen estudios de calidad de servicio en mercados EE.UU. las 10 dimensiones son : la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la accesibilidad, la seguridad, la comunicación, la comprensión del usuario y los elementos tangibles. (Devoto Ratto, 2005)

Por lo tanto, las siguientes preguntas formaron parte del instrumento que se empleó para contrastar la información con lo referido al departamento de la función pública, y publicados por la alcaldía municipal.

#### INSTRUMENTO:

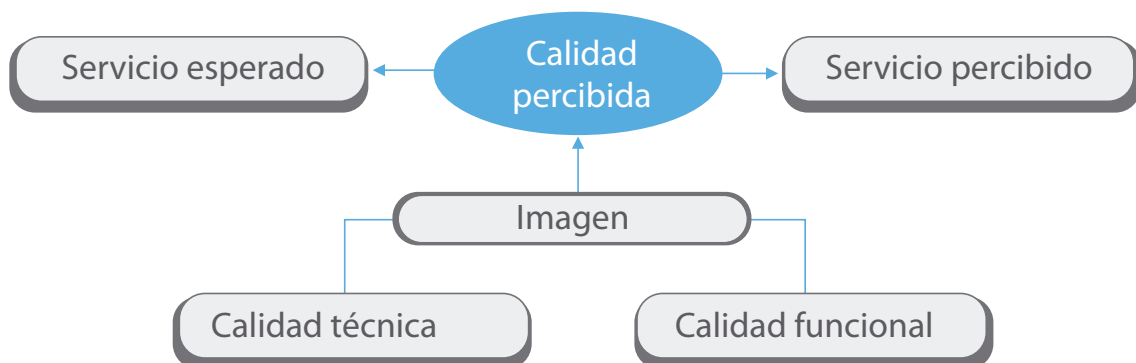
1. ¿Cuál es el esquema jerárquico que maneja la oficina del MIPG?
2. ¿Se le hace seguimiento constante al instrumento, verificando los tiempos de respuestas?
3. ¿Cuántos son empleados con los que cuenta la oficina del MIPG y cuales son su denominación de contratación?
4. ¿Qué sanciones y que herramientas legales cuenta la oficina del MIPG, en las prestaciones deficientes de los servicios de la alcaldía municipal?
5. ¿Por qué existen tantos ítems pendientes, si la implementación se debió efectuar desde el 2017?

6. ¿Con que recursos cuenta la oficina para la implementación y articulación del programa del MIPG?
7. ¿Cómo profesional, como evalúa el programa y que tanto acerca el diseño al proceso de mejora continua?
8. ¿Es necesario contratar más funcionarios en la implementación de la herramienta a nivel de toda la alcaldía municipal?

## RESULTADOS

La evaluación que se le realizó al usuario de los servicios de la Alcaldía de Neiva está basada en escalas de medición contempladas en los procesos de calidad pre-establecidos. Para hablar de calidad y satisfacción del servicio iniciaremos por definir algunas dimensiones para evaluar el grado de un servicio contenida en la teoría de tres investigadores norteamericanos (Berry Parasuraman y Zethaml) donde hacen estudios de calidad de servicio en mercados EE.UU. las 10 dimensiones son : la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la accesibilidad, la seguridad, la comunicación, la comprensión del usuario y los elementos tangibles.

Los factores que se describen constituyen la piedra angular para la evaluación de la calidad del usuario del servicio. A partir de ellos y de su análisis estadístico, se construyeron la escala de medición de la calidad, con base en los aspectos técnico que el estudio de la medición del servicio de calidad requiere, estos son funcionales y generales que se van a utilizar en las muestras para la Alcaldía de Neiva.



**Figura 1.** Calidad Percibida

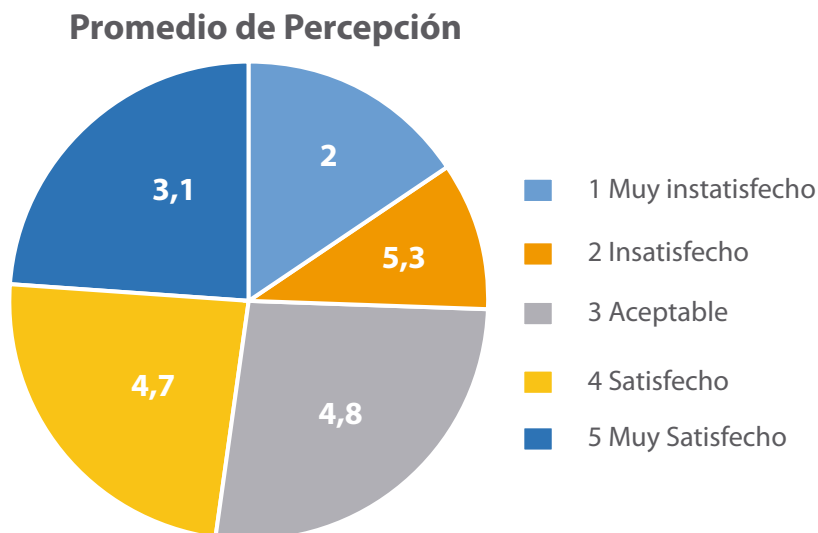
**Fuente:** Tomado de Wayne Desarbo



La escala de medida que el "SEVQUAL", en el cual se relaciona nuestra escala es un método empírico derivado que puede ser utilizada por una organización de servicios públicos para mejorar la calidad de los servicios. El método desarrolla una comprensión de las necesidades percibidas de la calidad del servicio que buscan los clientes. Estas opiniones son la medida de la calidad del servicio de la organización. El análisis nos permitió obtener una descripción de las relaciones entre las variables que determinan la mejora de la calidad y el desempeño actual de la alcaldía de Neiva. El resultado se podrá utilizar como conductor en el proceso de la toma de decisiones para mejorar el servicio.

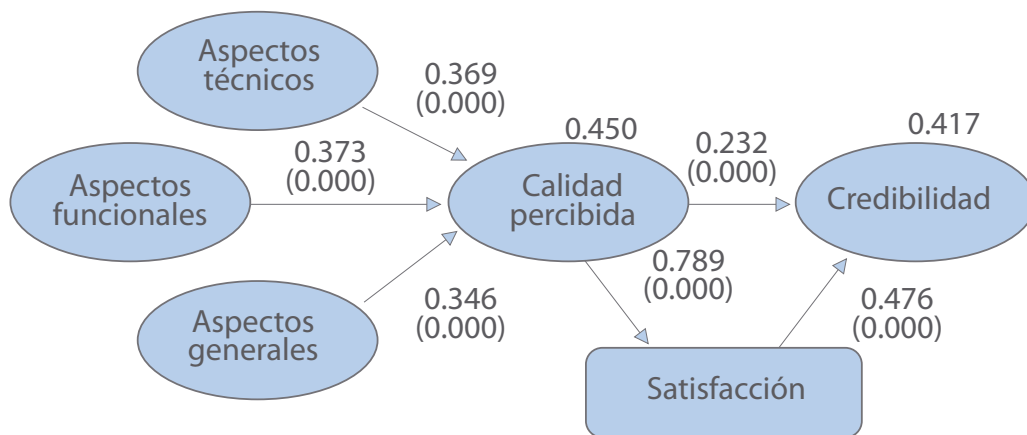
La escala de medida toma en cuenta las opiniones del usuario de las cualidades del servicio. Esto permite que una organización asigne prioridades para utilizar sus recursos en mejorar las cualidades de servicio más críticas. Los datos se recogieron vía encuestas a una muestra aleatoria de usuarios. En estas encuestas, esos clientes respondieron una serie de preguntas basadas en un número de dimensiones determinadas con base en el estudio de la Bibliografía analizada sobre la calidad en los servicios públicos.

### - ANÁLISIS DE LOS DATOS CUANTITATIVOS



**Figura 2.** Escala de Percepción  
Fuente: Elaboración propia

El nivel de satisfacción de los clientes es de aceptable a malo, se pueden observar las concepciones que tienen los usuarios de la poca fiabilidad de los esquemas de atención, las fallas más comunes se perciben en poca amabilidad, la poca empatía que existe entre el binomio (funcionario público-Usuario), los niveles en porcentajes totales nos indican que el servicio es aceptable: 4,8%, que el usuario se siente insatisfecho: 5,3%; y muy insatisfecho y molesto con los tiempos de respuestas: 2%.



**Figura 3.** Modelo de Credibilidad  
Fuente: Modelo aplicado, tomado de Wayne Desarbo (2000)

La poca capacidad de respuestas a las solicitudes realizadas por los usuarios se traduce en procedimientos engorrosos de distinción entre la Institución y el usuario.

### - ANÁLISIS FINALES PORCENTAJES

De la percepción del usuario en los servicios que presta la alcaldía de Neiva se podría hablar de los siguientes elementos de los aspectos técnicos para conseguir un mejor servicio:

- La alcaldía debe mejorar la atención al ciudadano donde este actualizados y respeten una imagen que atraiga, de serenidad y de tecnificación de los procesos. Por ello se debe favorecer el dialogo y la cooperación entre el funcionario y el usuario. El aspecto tecnológico también es muy importante para superar las grietas que existen con los procedimientos

- Es necesario la apropiación de formularios fáciles de entender. Todavía existen muchas personas que no comprende los formularios y que les molesta es la cantidad de papeleo que la administración solicita para diferentes procesos.

El segundo grupo de análisis y elementos que se han descubierto como determinantes directos de la calidad percibida y que afecta la satisfacción son los siguientes:

- Se comprueba que la experiencia que tiene el usuario con los funcionarios varía su imagen en cómo se es tratado durante el proceso, pequeños detalles modifican las percepciones. En este sentido los usuarios consideran que la formación en técnicas de atención y conocimiento del procedimiento más adecuado es susceptible de mejoras.
- Es fundamental que las entidades transmitan una imagen eficaz en los tiempos de respuestas

En tercer lugar, los aspectos generales agrupan elementos en la imagen de las percepciones que ayudan a crear una buena imagen de la administración:

- El fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión de los servicios públicos, es decir si existe comunicación entre el binomio (funcionario público-usuario) contribuye positivamente en la percepción de la imagen de la alcaldía
- Los resultados de la encuesta reflejan que los usuarios consideran que si existiera una mayor disponibilidad y les consultaran sobre los procedimientos mejoraría la confianza

Estos resultados son consistentes con la puesta en marcha como la cooperación entre el binomio observado que sirve para aumentar la credibilidad que confieren la alcaldía de Neiva. Y este puede ser un elemento que sirve para medir y elevar nivel de éxito que se obtiene. La calidad observada de manera directa y de forma indirecta se puede analizar por medio de la satisfacción percibida por los usuarios, ya que influye de manera muy fuerte en la credibilidad y la legitimidad Institucional. Es por esto por lo que determinar y analizar estos factores nos ayuda a mejorar los servicios públicos por medio de la modernización de los mismos, ya que consideramos pertinente basarse en la opinión o percepción de los ciudadanos.

## **DISCUSIÓN Y PROPUESTA**

Es importante medir la percepción de los ciudadanos sobre las instituciones públicas: Muchos ciudadanos tienen una percepción negativa de los servicios y la gestión gubernamental. Esta percepción puede estar influenciada por diversas razones, como la burocracia, la falta de transparencia o la corrupción. ¿Cómo puede el gobierno abordar estos problemas y mejorar la percepción pública? De igual forma, cobra importancia la cooperación entre funcionarios públicos y usuarios: puesto que la cooperación entre funcionarios públicos y usuarios puede reducir los costos de funcionamiento y mejorar la eficiencia. ¿Qué estrategias pueden implementarse para fomentar esta cooperación y garantizar una interacción más efectiva entre ambas partes?

Adicionalmente, la relación entre los ciudadanos y las instituciones públicas ha evolucionado hacia una interacción más directa y confiable. ¿Cómo pueden las instituciones gubernamentales adaptarse a esta nueva dinámica y garantizar una prestación de servicios eficiente y satisfactoria? Finalmente, la introducción de instrumentos tecnológicos podría simplificar los procesos y trámites gubernamentales. ¿Cómo pueden las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) mejorar la calidad de los servicios públicos y la percepción de los ciudadanos?

## **PROPUESTA**

Las instituciones públicas pueden implementar medidas para mejorar la comunicación con los ciudadanos, proporcionando información clara y accesible sobre los servicios, los procesos y los plazos. La transparencia en la gestión gubernamental puede contribuir a aumentar la confianza de la ciudadanía. Los funcionarios públicos pueden recibir capacitación en habilidades de atención al cliente y comunicación efectiva. Esto les ayudaría a interactuar de manera más satisfactoria con los usuarios y a resolver problemas de manera más eficiente.

Las instituciones pueden desarrollar plataformas en línea para la presentación de solicitudes y trámites. Esto agilizaría los procesos y reduciría la necesidad de desplazamientos físicos a las oficinas gubernamentales. De igual forma, es necesario implementar encuestas de satisfacción del usuario, puede ayudar a las instituciones a obtener retroalimentación directa de los ciudadanos para identificar áreas de mejora en la prestación de servicios.

Abordar la percepción negativa de los ciudadanos sobre las instituciones públicas requiere un enfoque integral que incluya la mejora de la comunicación, la cooperación entre funcionarios y

usuarios, la incorporación de tecnología y la revisión de procesos internos. Estas medidas pueden contribuir a una administración pública más efectiva y a una percepción más positiva por parte de la ciudadanía.

## CONCLUSIONES

Es un hecho visible el que muchos ciudadanos no tengan una buena percepción del servicio y la gestión que las instituciones públicas desempeñan. Pero la finalidad de este estudio fue demostrar conceptualmente que los hallazgos encontrados en la calidad del servicio influyen sustancialmente en la percepción que tienen los individuos de su institucionalidad que legitima el organigrama estatal. Adicionalmente se logró demostrar empíricamente que la puesta en marcha de la cooperación entre (funcionario Público – Usuarios) pueden funcionar en las Administraciones locales en la reducción de los costos de funcionamiento debido a la descongestión de los procesos represados.

También poder decir que la gestión del servicio en la Administración Pública, hoy por hoy el ciudadano tiene una relación mucho más directa con la entidad, más interactiva, de mayor confiabilidad y conflictividad debido a que el Estado se ha visto forzado a dar un vuelco en sus modelos de gestión de servicio al ciudadano debido a la presión que se hacen desde los movimientos sociales, lo cual deben cumplir con los parámetros necesarios para lograr altos niveles de satisfacción y mayor operatividad de la entidad, debido a los marcos legales que protegen al ciudadano.

En cuanto a los resultados, se determinó que el factor que influye en los determinantes de aceptabilidad tiene que ver con el corto circuito que existe entre los funcionarios públicos y los usuarios, debido a la poca capacidad de respuesta de las solicitudes y el poco entendimiento en la tramitología estatal.

De la misma forma se determinaron criterios para la elaboración de una estrategia que vincula directamente a los actores que interactúan en la Alcaldía de Neiva cuya estrategia es orientar a mejorar la percepción de los imaginarios que son entendidos por el servicio que la Alcaldía presta, ya que en términos descriptivos la Administración no terminó siendo bien evaluada. Es importante

la interacción, la clarificación y la simplificación de los procesos internos que permiten una mayor rapidez y fluides procedimental.

Con todo lo dimensionado en la construcción del Marco Teórico, es preciso elaborar una estrategia de gestión que involucren acciones relacionadas para mejorar la calidad ocurrente, tales como la introducción de instrumentos tecnológicos, que de concretarse seria bien visto por la gente, debido a la simplificación de sus procesos y tramites cotidianos, debido que casi tres cuartos de los encuestados señala el interés de usar nuevas herramientas de simplificación al interior de la Alcaldía de Neiva.

Finalmente cada uno de los estudios evaluados y descritos en la rejilla de investigación generan aporte a la labor investigativa y trabajo de campo desarrollado para este estudio, porque describieron como a partir de un proceso de integración de los Sistemas de Calidad, se llega al cambio de la percepción y de la imagen de toda las Instituciones Estatales, que permiten legitimar o deslegitimar los diseños institucionales y la labor del Estado por la insatisfacción de los procesos Administrativos.

## REFERENCIAS

- Ángel Lara, H. (2002). El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva. *Región y sociedad*, 263-269.
- Arenilla Sáez, M. (2011). ¿Son los políticos los responsables de la crisis? En R. Peña, *Herramientas para enfrentarse a la crisis* (pp. 85-120). ServiDoc.
- Baeza, B. (2011). Memoria e imaginarios sociales. *Revista Interdisciplinaria sobre Imaginarios Sociales*, 76-95.
- Camarasa Casterá, J. (2004). La Calidad en la Administración Pública. *IMEX Educar en el 2000*, 9-29.
- Colombia (s.f.). *Ley 1551 de 2012, Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*.
- Devoto Ratto, R. (2005). *Matemáticas financieras, un enfoque para toma de decisiones*. Universidad de Valparaiso.

Espinal Castrillon, J. (2006). Calidad en el Servicio Publico. La comunidad, Razon de ser del Estado. *Revista Universidad EAFIT*, 88, 33-41.

Franco, Y. (2003). *Magma Cornelius Castoriadis: psicoanálisis, filosofía, política*. Biblos.

Gaitan Gelvez, E., y Flores Gutiérrez, S. (2014). La humanización y su impacto en el sistema de gestión de la calidad del Hospital de Fontibón en Bogotá. *Revista Secretaría Distrital de Salud - Bogotá*, 87-99.

García, M., Quispe, C., y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6,(1). Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 89-94.

González Barroso, F. (2009). La Administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelos de autoevaluación EFQM. *Comunidades de Castilla-La Mancha*, 90-113.

Huaylupo Alcázar, J. (2007). La Burocracia y sus críticos en la desregulación del quehacer estatal. *Revista de Pensamiento Critico Latinoamericano*, 50-70.

López Hernández, J. (2009). El concepto de legitimidad en perspectiva histórica. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 154- 166.

Losada Otálora, M., & Rodríguez Orejuela, A. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. *Revista Cuadernos de Administracion*, 237-258.

Lozano Cortijo, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Revista Medica Herediana*, 28-34.

Merino Pérez, L. (2014). Perspectivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elinor Ostrom. *Revista mexicana de sociología*, 76(spe), 77-104.

Martínez-Ferro, H. (2010). Legitimidad, dominación y derecho en la teoría sociológica del Estado de Max Weber. *Estudios Socio-Jurídicos*, 12(1), 405-427.

- Nevado-Batalla Moreno, P. (2003). Calidad de los servicios. *Estudios Socio-Jurídicos*, 5(1), 19-32.
- Ostrom, E., Janssen, M., y Poteete, A. (2012). *Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. UNAM.
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Revista de Reflexión y Análisis Político*, XI, 30-60.
- Pérez Aramburu, E. (2011). La administración pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública. *FaHCE Universidad Nacional de la Plata*, 10-72.
- Prada Cadavid, Á. (2014). Una mirada a la legitimidad del estado desde la teoría política de Thomas Hobbes. *Revista de Estudiantes de Ciencia Política Universidad de Antioquia*, 52-62.
- Petrella, C. (2007). Aportes para la comprensión del modelo burocrático. *Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Católica del Uruguay*, 20-46.
- Rúa Delgado, C. (2013). La legitimidad en el ejercicio del poder político en el estado social de derecho: una revisión desde el caso colombiano. *Ius et Praxis*, 19(2), 85-122.
- Sahagún Padilla, M. (2005). Reseña de "El avance de la insignificancia" de Cornelius Castoriadis. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 25-90.
- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.
- Vazquez Burguete, J., Cuesta Valino, P., y Gutiérrez Rodríguez, P. (2010). Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 139-170.
- Zalazar, R. (2013). *Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones*. Editorial Eumed.
- Zuñanic, L., & Iacoviello, M. (2010). La burocracia en América Latina. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 58-91.